الجامعة الأردنية

نموذج التفويض

أنا ابراهيم محمد الزين الشريف، أفوض الجامعة الأردنية بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبهم حسب التعليمات النافذة في الجامعة.

التوقيع:

التاريخ: ١٤/٨/٢٠١٢ م

أنموذج مقترح لإدارة الجامعات في المملكة العربية السعودية في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

إعداد

إبراهيم محمد الزين الشريف

المشرف

الأستاذ الدكتور سامي عبدا لله الخصا ونة

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في

الإدارة التربوية

كلية الدراسات العليا

الجامعة الأردنية

آب، 2012

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة (أنموذج مقترح لإدارة الجامعات في المملكة العربية السعودية في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي)
وأجيزت بتاريخ ١٢ / ٧ / ٢٠١٢

أعضاء لجنة المناقشة		التوقيع
الأستاذالدكتور/ سامي عبدا لله الخصاونة أستاذ الإدارة التربوية	مشرفاً	....
الأستاذالدكتور/ سلامه يوسف طناش أستاذ التعليم العالي	عضواً	....
الدكتور/ خالد علي السرحان أستاذ الإدارة التربوية المشارك	عضواً	....
الأستاذالدكتور/ صالح ناصر عليمات أستاذ الإدارة التربوية جامعة اليرموك	عضواً	....

الإهداء

قال الله تعالى (وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون) التوبة (105)

إلى كل من يريد إلى العلم سبيلا ،
وإلى كل من جعل الضاد نبراس علمه ، وبحر كنوزه ،
إلى كل طالب علم...

أهدي هذا الجهد المتواضع

الباحث

إبراهيم محمد الزين الشريف

شكر وتقدير

يطيب لي ويسر قلبي ، وقد بلغت هذه الدراسة نهايتها بعون الله ، أن أتقدم بالشكر الخالص، والتقدير الوافر لأستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور سامي الخصاونة الـذي منحنـي مـن وقتـه الخالص، ومن جهده ما ساعدني على إنجاز هذه الدراسة ، حيث تشرفت بكتابة هـذه الدراسـة تحت إشرافه وتوجيهه، وأشكره على متابعته لخطوات هذه الدراسة منذ كانت عنوانـاً إلـى أن أصبحت على ما هي عليه الآن ، كما أتوجه بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى أعضـاء لجنـة المناقشة الكرام الذين تفضلوا بقبول مناقشة هذه الرسالة، وتحملوا عناء قراءتها، على الرغم من أشغالهم الكثيرة، وسيكون لملاحظاتهم الأثر الأبرز في تطوير هذه الرسالة ، وتحسين جودتها ؛ فجزاهم الله عني خير الجزاء ، ونفعنا على الدوام بعلمهم ، وأخيراً أوجه شكري وتقديري لكـل من مدّ لي يد العون في سبيل إخراج هذا العمل إلى حيز الوجود؛ إلى كل هؤلاء أتقـدم بأجمـل الشكر مع المحبة العطرة والتقدير ، وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

والله ولي التوفيق.

الباحث

إبراهيم محمد الزين الشريف

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

12	المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، والرتبة لدرجة توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الحكومية في مجال إدارة عضو هيئة التدريس مرتبة تنازليا.	**122**
13	المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، والرتبة لدرجة توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الحكومية في مجال استراتيجيات العمل مرتبة تنازلياً.	**123**
14	المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، والرتبة لدرجة توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الحكومية في مجال التقويم مرتبة تنازلياً	**125**
15	المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، والرتبة لدرجة توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الحكومية في مجال البحث العلمي مرتبة تنازلياً.	**126**
16	المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، والرتبة لدرجة توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الحكومية في مجال خدمة المجتمع مرتبة تنازلياً.	**127**
17	المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، والرتبة لدرجة توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الحكومية على الأداة ككل مرتبة تنازلياً	**128**
18	المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، والرتبة لدرجة توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة في مجال الرؤية ، والرسالة مرتبة تنازلياً.	**129**
19	المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، والرتبة لدرجة توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة في مجال القيادة الجامعية ، والثقافة التنظيمية مرتبة تنازلياً.	**130**
20	المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، والرتبة لدرجة توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة في مجال التخطيط الاستراتيجي ، وتحليل المعلومات مرتبة تنازلياً.	**131**
21	المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، والرتبة لدرجة توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة في مجال إدارة الموارد البشرية مرتبة تنازلياً.	**132**

22	المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، والرتبة لدرجة توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة في مجال إدارة صنع القرارات والعمليات مرتبة تنازلياً.	**133**
23	المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، والرتبة لدرجة توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة في مجال الطلاب مرتبة تنازلياً	**134**
24	المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، والرتبة لدرجة توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة في مجال إدارة عضو هيئة التدريس مرتبة تنازلياً.	**135**
25	المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، والرتبة لدرجة توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة في مجال استراتيجيات العمل مرتبة تنازلياً.	**136**
26	المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، والرتبة لدرجة توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة في مجال التقويم مرتبة تنازلياً	**138**
27	المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، والرتبة لدرجة توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة في مجال البحث العلمي مرتبة تنازلياً.	**139**
28	المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، والرتبة لدرجة توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة في مجال خدمة المجتمع مرتبة تنازلياً.	**140**
29	المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ،واختبار (ت) لتقديرات الخبراء التربويين لدرجة توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات تعزى لمتغير الجهة المشرفة.	**142**

فهرس الأشكال

فهرس الملاحق

" أنموذج مقترح لإدارة الجامعات في المملكة العربية السعودية في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي"

إعداد
إبراهيم محمد الزين الشريف

المشرف
الأستاذ الدكتور سامي عبدالله الخصاونة

الملخص

هدفت الدراسة إلى : وضع أنموذج لإدارة الجامعات في المملكة العربية السعودية في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي ، وتكونت عينة الدراسة من (570) عضو هيئة تدريس تمثل 5 % من مجتمع الدراسة ، موزعين على سبع جامعات ، تمثل المناطق الجغرافية الخمسة للمملكة العربية السعودية ، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، ولتحقيق أهداف الدراسة ، تم بناء أداة لقياس تقديرات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية والخاصة لدرجة توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية مكونة من (100) فقرة موزعة على أحد عشر مجالاً ، وثلاثة وعشرين محوراً وتم إجراء الصدق الداخلي للأداة ، واستخراج معاملات الثبات باستخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار ، وتم تطبيق أداة الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (2012/2011). كما قام الباحث ببناء أنموذج لإدارة الجامعات في المملكة العربية وفقاً لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي ، يمر بتسع مراحل لعملية التطبيق الفعلي.

وقد أظهرت النتائج : أن تقديرات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية لدرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة كانت متوسطة ، حيث حصلت مجالات : (خدمة المجتمع، واستراتيجية العمل، والتخطيط الاستراتيجي، والقيادة الجامعية ، والثقافة التنظيمية، والطالب، والبحث العلمي، والتقويم، وإدارة صنع القرارات، وإدارة الموارد البشرية) على تقديرات متوسطة ، بينما حصل مجالا : (الرؤيا والرسالة ، وعضو هيئة التدريس) على تقديرات مرتفعة ، وأظهرت النتائج أيضاً : أن تقديرات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة لدرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية الخاصة كانت مرتفعة ، حيث حصلت مجالات : (الرؤيا والرسالة، واستراتيجية العمل، والتخطيط الاستراتيجي، والتقويم، والقيادة

الجامعية ، والثقافة التنظيمية، وإدارة العمليات ، وصنع القرارات، وعضـو هيئـة التـدريس، وخدمة المجتمع، والطالب) على تقديرات مرتفعة ، بينما حصل مجالا : (البحث العلمي، وإدارة الموارد البشرية) على تقديرات متوسطة .

كما أظهرت النتائج : وجود فروق دالة إحصائياً في تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجـة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية ؛ تعزى لمتغير الجهة المشرفة ، ولصـالح الجامعات الخاصة في مجالات : (الرؤيا والرسالة، واستراتيجية العمل، والتخطيط الاستراتيجي، والتقويم، والقيادة الجامعية ، والثقافة التنظيمية، وإدارة صنع القرارات، وعضو هيئة التدريس) . كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً في تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية ؛ تعزى لمتغير الجهة المشرفة في مجالات : (إدارة الموارد البشرية، والبحث العلمي ، والطالب) .

وأوصى الباحث بالعمل على تطبيق الأنموذج المقترح لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية ، واهتمام الجامعات الحكومية بمجالات : إدارة الموارد البشرية ، وصنع القـرارات ، والتقويم ، والبحث العلمي ، والطالب ، والقيادة الجامعية ، والتخطيط الاستراتيجي ، وذلك فـي ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة ، كما توصي الدراسة الجامعات الخاصة بضرورة الاهتمام بمجال الموارد البشرية من : أكاديميين وإداريين ، من حيـث التـدريب والتحفيـز ، وكـذلك الاهتمام بمجال البحث العلمي من حيث التمويل ، وذلك في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

الكلمات المفتاحية : جودة شاملة، جامعات سعودية، تعليم عالٍ

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

المقدمة :

عبر تاريخ البشرية الطويل ظهرت ممارسات إدارية متعددة ومتنوعة ، وفي مطلع القرن الماضي بدأت هذه الممارسات تظهر في الغرب على شكل فلسفات وأفكار ونظريات موثقة ابتداءاً بحركة (فردريك تيلور) المعروف بأبي الإدارة العلمية، ثم حركة العلاقات الإنسانية بتجارب (هوثورن)، ثم المدرسة السلوكية، ونظرية الإدارة بالأهداف لـ(بيتر دركر)، وكذلك الإدارة الموقفية . أما في الشرق فكانت أفكار (إدوارد ديمنج) قد بدأت في الظهور في اليابان ؛ حيث تركزت في البداية حول الجودة إلى أن تبلورت في بداية الثمانينيات بمفهوم شامل ، هو إدارة الجودة الشاملة (TQM) (Total Quality Management) ، وهي الفلسفة التي انتشرت في الفقه الإداري المعاصر، وأصبحت تسيطر على سلوك الإداريين على اختلاف مستوياتهم ، وتحكم قراراتهم في مختلف مجالات العمل الإداري (الدرادكة والشبلي ، 2003) .

إن إدارة الجودة الشاملة من مفاهيم الإدارة الحديثة ، والتي ظهرت نتاج اشتداد المنافسة العالمية بين مؤسسات الإنتاج اليابانية من ناحية، والمؤسسات الأمريكية والأوروبية من ناحية أخرى. إذ تمكنت اليابان بفضل جودة منتجاتها من اكتساح الأسواق العالمية ، والفوز برضا المستهلكين حول العالم جراء الأخذ بإدارة الجودة الشاملة ، ولما كان هذا المفهوم سبباً مباشراً في تفوق مؤسسة دون غيرها، فقد بدأ الاهتمام به في إطار المؤسسات التربوية ، وأصبح عدد المؤسسات التربوية التي تخضع لنظام إدارة الجودة الشاملة يتزايد حول العالم بشكل مطرد ، (الدرادكة والشبلي، 2005) . وتلعب الإدارة – وما تزال – دوراً أساسياً وفاعلاً في نجاح المنظمات والتجمعات الإنسانية في مختلف الأزمنة والأماكن، وبناءاً عليه ، تعتبر الإدارة العامل الحاسم الذي يقف بقوة خلف نجاح أو فشل التجمعات الإنسانية في تحقيقها لأهدافها وغاياتها (الأحمدي، 2008) .

إن التغير السريع في المبادئ الاقتصادية والتقنية والاجتماعية والديموغرافية ، استدعى نشوء مطالب ملحة على الجودة وفعاليتها . ومجتمعاتنا العربية تشهد في الوقت الراهن كثيرا من التغيرات الملحوظة في شتى المجالات، والتي تفرض على منظماتها الإدارية تغيير أساليبها التقليدية في الإدارة، وتبني المفاهيم الإدارية الحديثة إذا ما أرادت تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية (خفاجي، 1995).

ونظرا للتغيرات والتحديات الكثيرة التي تواجه المنظمات والمؤسسات في العصر الحالي ، وخاصة فيما يتعلق بتحسين المنتج من السلع والخدمات ، والمنافسة الشديدة بين المنظمات والمؤسسات الاجتماعية في تقديم أفضل المنتجات والخدمات للمستهلك، وتخفيض الكلفة الاقتصادية لهذه المنتجات والخدمات، وبروز العولمة وما صاحبها من تحديات اقتصادية وسياسية واجتماعية وثقافية ؛ فقد برز مفهوم إدارة الجودة الشاملة لمواجهة هذه التحديات، وأصبح ينظر إليها بأنها وظيفة وعمل كل فرد في المنظمة بصرف النظر عن موقعه وطبيعة عمله (درباس،1994).

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب أرضية معينة في كافة البني التنظيمية والإدارية والاجتماعية داخل المنظمة وخارجها، بحيث توفر المناخ المناسب لإمكانية التطبيق. إذ كيف يمكن أن ينجح تطبيق مفهوم إداري تجهل الإدارة أهميته ؟ فلا بد من توفر القناعة التامة لدى الإدارة العليا بأهمية هذا المفهوم ، وجعل الجودة في مقدمة استراتيجيات الإدارة العليا ، والعمل على نشر هذه القناعة ، كما تتطلب قادة قادرين على توجيه الأفراد باتجاه تحقيق بصائرهم المتألقة ، وليس هناك من جامعة أو مؤسسة أحرزت تقدماً ضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة دون قيادة ذات قدرة إدارية عالية (Costin,1994).

وتعد المرتكزات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة ذات أهمية كبيرة في إطار التطبيق العملي لها في مختلف المؤسسات الإنسانية العاملة ؛ إذ إن هذه المرتكزات من شأنها أن تشير إلى الحقائق الأساسية التي ينبغي أن يرتكن إليها عند الشروع باستخدام هذا الأسلوب تطبيقيا في مختلف المنظمات، كما تشير إلى البناءات الفكرية والفلسفية التي يستند إليها الجانب العملي في التطبيق ، وقد تباينت آراء المفكرين والأكاديميين في شأن تحديد أولويات وأهمية هذه المرتكزات من باحث لآخر ، إلا أنها من حيث المنطلق الفكري لا زالت تشكل المنعطف الحاسم في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، وتتمثل هذه المنطلقات الفكرية بالتركيز على : العميل، وإدارة القوى البشرية، والمشاركة والتحفيز، ونظام المعلومات، والتغذية الراجعة، والعلاقة بالموردين، وتوكيد الجودة والتحسين المستمر، والتزام الإدارة العليا ، والقرارات المبنية على الحقائق، والوقاية من الأخطاء، وإدارة الجودة استراتيجيا، والمناخ التنظيمي، وإدارة العمليات، وتصميم المنتج (حمود ، 2000) .

فإدارة الجودة الشاملة تعتمد على تطبيق أساليب متقدمة لإدارة الجودة ، تهدف للتحسين والتطوير المستمر ، وتحقيق أعلى المستويات الممكنة في الممارسات والعمليات والنواتج والخدمات (علام، 2003).

وقد انتقل تطبيق هذا المفهوم من قطاع الصناعة إلى قطاع التعليم ، حيث يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم التي برزت إلى حيز التطبيق في القطاع التعليمي، ويرتكز هذا المفهوم على فلسفة إجرائية مؤداها : أن الجودة هي عملية تحسين تتصف بالاستمرارية في مراحل العمل كافة وعلى نحو متواصل، وتعرف إدارة الجودة الشاملة في التعليم بأنها: " إستراتيجية إدارية ترتكز على مجموعة من القيم، وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي نتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين ، واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسين المستمر للمنظمة" (درباس ،1994) .

وتشير الجودة الشاملة (Total Quality) في المجال التعليمي إلى مجموعة من المعايير والإجراءات ، يهدف تنفيذها إلى التحسين المستمر في المنتج التعليمي، كما تشير إلى المواصفات والخصائص المتوقعة في المنتج التعليمي ، وفي العمليات والأنشطة التي تتحقق من خلالها تلك المواصفات، والجودة الشاملة توفر أدوات وأساليب متكاملة تساعد المؤسسات التعليمية على تحقيق نتائج مرضية (Taylor and Bogdan, 1997).

فالاهتمام بإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية لا يعني التخطيط لجعل المؤسسات التعليمية – وخصوصا الجامعات – منشآت تجارية أو صناعية تسعى إلى مضاعفة أرباحها عن طريق تحسين منتجاتها ، ولكن ما ينبغي أن نستفيد منه ، هو مدخل إدارة الجودة الشاملة في التعليم ، وهو تطوير أساليب الإدارة التعليمية تحقيقا لجودة المنتج وسعيا إلى مضاعفة إفادة المستفيد الأول من كافة الجهود التعليمية ، وهو المجتمع بكل مؤسساته، وجماعاته وأفراده في مجال التعليم، وما أحوجنا أن نطلق شرارة المنافسة بين الجامعات من أجل تحقيق أفضل نتائج منتج يرضي الجهود التعليمية (أحمد، 2003).

وهناك العديد من الخبراء اهتموا بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات ومنهم جوران، وكروزبي، وبالدريج ، وادوارد ديمنج الذي اقترح أربعة عشر مبدءاً لتحسين جودة الجامعات ومنها : خلق حاجة مستمرة للتعليم الجامعي، ومنع التفتيش ، والاهتمام بالتدريب

المستمر في جميع الوظائف الجامعية ، وتبني فلسفة جديدة للتطـوير المسـتمر، وعـدم بنـاء القرارات الجامعية على أساس التكاليف فقط (النجار ،2002).

إن بؤرة تركيز إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي تنصب أساسا في مجال تقويم أداء المؤسسة التربوية ؛ بقصد تطويره وتحسينه، باعتبار هذا الأسـلوب أحـد الأسـاليب الحديثـة المستخدمة في تقويم المؤسسات بشكل عام ، والمؤسسات التعليمية بشكل خاص، وتوظيف مبادئ وأفكار إدارة الجودة الشاملة في أنظمة التعليم العالي ؛ يعود بالنفع على الجامعـات ؛ إذ يضـع حجر الأساس لرؤية فلسفية جديدة لأهداف الجامعة ورسالتها ، ويرفع معنويات العاملين فيهـا ، ويمنحهم فرصة التعبير، ويغير مفاهيمهم واتجاهاتهم نحو المهنة مما يضفي على البيئة التعليمية مناخا منتجا (الموسوي، 2003) .

وإذا أُريد لإدارة الجودة الشاملة أن تلقى النجاح في نطاق الحرم الجامعي، فيتعين علـى رؤساء المؤسسات التعليمية ألا يتشبثوا بإمكانية تطبيقها في معناها الاصطلاحي فحسـب ، بـل ينبغي عليهم أيضاً أن يعملوا على إعداد عملية تنفيذ إدارة الجودة الشاملة إعداداً بارعاً ، بحيـث تكون ملائمة لبيئة أكاديمية متميزة (Mohrman, 1989) . ويذكر ويليـامز (1999) أن إدارة الجودة الشاملة لا تعني إصلاحات سريعة يمكن إجراؤها في المؤسسة التعليمية في يوم وليلـة، كما أنها ليست موضة عابرة يمكن نقلها بسرعة، كما أننا لا نستطيع شراءها من بائع أو خبير، ولا انتقاءها من كتيب للتدريبات، ولا يمكن أن تعبر أيضاً عن مغامرة مثيرة يقوم بهـا بعـض الأفراد فقط في المؤسسة ؛ وذلك لأن نجاح إدارة الجودة الشاملة يتطلب التزاما كاملاً من كـل أفراد المؤسسة التعليمية. ولتأكيد فلسفة إدارة الجودة الشاملة ، ظهرت مجموعـة مـن الأدوات والوسائل الكمية والوصفية التي تتيح أفضل طريقة لأداء العمل ، وتسمح بقياس الجودة المُحسَّنة باستمرار، والإشراف والإنجاز،عندها يتحقق الهدف الخاص بتحسين الإنتاجية، وتحقيق معدلات الأداء والكفاءة فيه، وتحسين ظروف العمل ؛ لأن الهدف واحد في أي مؤسسة إنتاج أو خدمات، وهو أداء العمل الصحيح من أول مرة (الأحمدي،2008) .

ولقد دأبت كثير من الأنظمة والحكومات على الاهتمام بالنظـام التعليمـي التربـوي وتحسينه وتطويره، كونه المقياس الحقيقي لحضارة الأمة في الوقت الحاضـر، وهـو الخيـار الأوحد في عالم المتغيرات المتسارع، والذي من خلاله نستطيع رسم صـورة للمسـتقبل الـذي نريد، والتنبؤ بجيل مؤهل قادر على التفاعل مع معطيات العصر ومتغيراته، قادر علـى حـل المشكلات، يصنع حضارة أمة وهبها الله العلم والإيمان . لذا كان من الضـروري أن تتغيـر

النظرة إلى التربية من نظرة تقليدية قائمة على الحفظ والفهم والاستظهار ، إلى مفهوم أشمل وأوسع، قائم على إدراك المستجدات والمتغيرات التي يعيشها المجتمع السعودي، والقدرة على التعامل معها ، وتوظيفها التوظيف الأمثل، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال بناء نظام تعليمي ينهض بمستوى الفرد والمجتمع ، قائم عليه قائد مبدع ، يوظف كل الإمكانات والطاقات في طلابه ؛ لتحسين أدائهم العلمي والمهاري (عارفه وقران،2007).

وقد حظيت عمليات إصلاح التعليم باهتمام كبير في معظم دول العالم ، وحظيت الجودة الشاملة بجانب كبير من هذا الاهتمام إلى الحد الذي جعل المفكرين يطلقون على هذا العصر عصر الجودة ؛ باعتبارها إحدى الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الجديدة الذي تولد لمسايرة المتغيرات الدولية والمحلية، ومحاولة التكيف معها ، فأصبح المجتمع العالمي ينظر إلى الجودة الشاملة ، والإصلاح التربوي باعتبارهما وجهين لعملة واحدة، بحيث يمكن القول : إن الجودة الشاملة هي التحدي الحقيقي الذي ستواجهه الأمم في العقود القادمة (أحمد، 2003).

إن المتتبع لواقع مجالي التربية والتعليم العالي ، يرى أنهما يواجهان تحديات متنوعة، وتغيرات وتطورات تقنية متوالية، ويلحظ سرعة في التغير والانفتاح الثقافي. ولا يمكن مواجهة تلك المتغيرات ، ومجابهة التحديات المختلفة إلا من خلال برامج تعليمية تعلميه متميزة ، تطبق الجودة ومعاييرها وأدواتها في الميدان التعليمي ؛ لذلك بدأ التركيز على الاهتمام بالكيف في المخرجات النهائية للعملية التعليمية التعلمية، واتجهت وزارتا التربية والتعليم والتعليم العالي لتطبيق العديد من وسائل التحسين والتطوير، والنظر إلى ذلك نظرة كلية لتطوير المنهج بمفهومه الواسع بكافة عناصره، بدلاً من التدرج والاجتهادات الشخصية، مع الأخذ بالاستراتيجيات الفاعلة في مجال التدريب والتدريس وتأليف المقررات، والدعوة إلى توظيف تقنية المعلومات بكافة أنماطها المختلفة، وإعادة تنظيم هيكلة الإدارة المدرسية لمعالجة هذا القصور وتخطي هذه الصعوبات. ولقد لوحظ هذا القصور في الممارسات التربوية في الميدان التربوي والتعليمي بشكل عام وفي ممارسة القادة لأدوارهم الإدارية والفنية، وضعف المعلمين في مقدرتهم على تفعيل الاستراتيجيات الحديثة وتقنياتها في التعليم ؛ مما نتج عنه مخرجات تعليمية تعلمية متواضعة لا تمكن بعض الطلاب من تحقيق أهداف المرحلة، والبعض الآخر يفتقد إلى المعارف والمهارات الأساسية ، والتي لا تؤهله للمنافسة العالمية (عارفه وقران،2007).

إن المتتبع لتطور التعليم العالي في العديد من دول العالم ، يجد أنه على الرغم مما بذل من جهود لتطويره ، إلا أن الاهتمام بالكم في الفترة الماضية طغى على الاهتمام بالكيف، ولذلك ركزت خطط التنمية على أهمية تحسين نوعية التعليم،واستخدام المؤشرات الكمية والنوعية لتعرف مكامن الخلل ، والعمل على علاجها، وإعداد خطط تفصيلية لمستقبل التعليم من حيث النظام والبرامج والمناهج والإدارة والتمويل، والعمل على رفع كفاءة التعليم وفاعليته، وتحسين النوعية، والاستفادة من التجارب الدولية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاعي التعليم العام والعالي (الحربي ، 2011).

إن ذلك لن يتحقق دون التعرف على متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العام و العالي، وبالتالي العمل على توفيرها ودعمها ماديا ومعنويا،والوفاء بكل ما من شأنه توظيف هذه المتطلبات ؛ لتكون إدارة الجودة الشاملة واقعا ملموسا يمكن ملاحظته وتقييمه، والاستفادة من الجوانب الايجابية للتطبيق وتعزيزها، والعمل على تلافي الجوانب السلبية وعلاجها ، مما سيؤدي في النهاية إلى تحقيق جودة المخرجات ، والوصول إلى الغاية النهائية من تطبيق إدارة الجودة الشاملة : وهي رضا جميع المستفيدين من الخدمات التعليمية والتربوية التي يقدمها التعليم العام والعالي في المملكة العربية السعودية .

وتلعب النماذج دوراً كبيراً في انجاز أعمال المنظمات الحكومية والخاصة ؛ فهي تساعد على تيسير الأعمال داخل الإدارات والأقسام والوحدات ، وتسهل على العاملين القيام بالنشاطات المطلوبة للوصول إلى الأهداف . ويؤدي غياب النماذج الجيدة ، إلى جعل العملية الإدارية في غاية الصعوبة ، من حيث الفوضى والازدواجية ، وتراجع العمل . فمن المعروف أن العمل يتم إنجازه من خلال ترجمته والتعبير عنه على الأوراق، إذ تعد الأوراق بمثابة أداة للنقل والتواصل ، وتحقيق الأهداف؛ لذلك تساعد النماذج على تحقيق فوائد عديدة: فهي تساعد على تقليل التكاليف المادية والمعنوية ، كما توفر للإدارة معلومات وبيانات يعتمد عليها في اتخاذ القرارات ، كذلك تتم ممارسة العملية الرقابية من خلالها، فضلاً عن تبسيط الإجراءات والمساعدة على إتباع أساليب عمل متفق عليها (اللوزي، 2003) .

وقد أشار كون (Kuhn) إلى أن الأنموذج هو مثال محدد للتطبيقات العلمية الواقعية، ويعد بمثابة حلقة الوصل الرئيسة للتركيبة النظرية والمنهجية ، والأدوات الإجرائية في الحقل العلمي، فالأنموذج بوصفه صياغة تمثيلية ، يزود المجتمع العلمي برؤية واضحة تجاه الحالات المدروسة بشكل يمكنهم من إزاحة الغموض ، والتوصل إلى حلول مرضية ، وهذا يعد وظيفة

من وظائف النماذج التي تعد من المستحدثات المنهجية في ميدان الإدارة المعاصرة للمنظمات التعليمية، وبموجبها يستطيع الباحث والإداري التعامل مع العالم الواقعي للظاهرة الإدارية التربوية المراد التخطيط لها أو تطويرها ، وكذلك معرفة سلوك هذه الظاهرة ، وتساعد الباحث على إدراك أفضل وفهم أعمق لعلاقاتها (العناتي، 2003).

إن تطوير النماذج واستكشافها يعد أحد الطرق الرئيسة التي تقوم من خلالها العلوم الاجتماعية بملاحظة التصرفات الإنسانية ، وهي بالتالي تعد أداة من أدوات التحليل للواقع الذي تمثله سواء أكان سياسياً أم اقتصادياً أم إدارياً ، ولا يمكن الاستغناء عن الأنموذج لفهم العمليات المعقدة (أبو إصبع، 1999).

ويعرف القرعان (2004) الأنموذج : بأنه تصور منظم ودقيق لمجموعة الأنشطة والممارسات الإدارية التي يقوم بها المسؤولون داخل الوحدات الإدارية في الجامعات ، ويعمل على تسهيل وتسيير شؤون الجامعة بجميع الوظائف الإدارية: (التخطيط، التوجيه، الرقابة، التنظيم) ، الخاصة بإدارة الجودة الشاملة وتحسينها ، وتطبيق عناصرها من أجل الوصول إلى تلبية احتياجات العاملين ورغباتهم ، وإدخال السعادة إلى نفوسهم ، والتي تنعكس إيجابا على المجتمع، وذلك عن طريق الاستخدام الفعال لجميع العناصر البشرية والمادية في الجامعة ويذكر صالح (2001) : أن النماذج تحقق مجموعة من الفوائد على النحو الآتي:

1. يسعى الأنموذج إلى إعطاء توضيح للعناصر الرئيسة التي تتكون منها عملية معينة، ويعمل على إظهار العلاقات التي تربط بين هذه العناصر، وفي معظم الحالات تكون هذه العلاقة صعبة ومعقدة ؛ مما يؤدي إلى صعوبة تفسيرها وإيضاحها بسبب عدم قدرة التمثيل – الذي يحدث من خلال أنموذج – على القيام بتوضيح عمق العلاقات التي تحدث بين العناصر حتى لوتم الوصول إلى دقة متناهية في هذا المجال .
2. يبين الأنموذج الفجوات في المعرفة غير الظاهرة، ويقترح حقولاً للبحث نحن بحاجة إليها ، وعادة يؤدي فشل الأنموذج عند اختياره إلى الوصول إلى أنموذج محسن ، والأنموذج طريقة نافعة للتفكير حول عملية ما أو بناء ما ؛ إذ إن الوصف الواضح جداً ، يتيح النظر إلى الأجزاء الرئيسة دون أن يغطيها غموض التفصيلات .
3. يقدم الأنموذج صورة عامة تساعد على توضيح العلاقات بين هذه العناصر، وهذا يحدث عن طريق إظهار الأدوار الرئيسة التي تقوم بها العناصر المختلفة ، والتي تكون هذا الواقع ، على الرغم من كون تمثيل جميع العلاقات فيه أمراً مستحيلاً.

وللنماذج أنواع عدة ويمكن تصنيفها حسب الهدف الذي يؤديه الأنموذج ، وقد صنف الباحثون النماذج (الكيلاني وديراني، 1998) إلى:

- الأنموذج المادي مثل: أنموذج الطائرة .
- الأنموذج المعنوي مثل: أنموذج الكرة الأرضية .
- الأنموذج الصوري مثل: الصور بمختلف أنواعها .
- الأنموذج الرمزي مثل: الهلال أو الصليب.
- الأنموذج التمثيلي مثل: الخرائط

إن الكثير من الجامعات العربية ليس لها رؤى محددة أو دقيقة في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما أن ليس لديها نماذج خاصة بها لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، بل إن البعض منها ، قد قام بتطبيق نماذج في جامعات ودول غربية تختلف في قدراتها وإمكاناتها الاقتصادية والتكنولوجية بل وفي خصائصها الاجتماعية والثقافية عن المجتمعات العربية، مما ترتب عليه تجارب ضعيفة في مجال تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة وأدواتها في مجال التعليم العام والعالي، وبالتالي أصبح الكثير من قيادات هذه المؤسسات الاجتماعية والتعليمية ينظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها موضة أو صرعة إدارية ، تتطلب إنفاق الكثير من الأموال والوقت في مقابل نتائج ضعيفة أو هزيلة – من وجهة نظرهم – ، إلا إن الحقيقة الغائبة التي يتوجب على القيادات التربوية في التعليم العام والعالي في الوطن العربي أن يفهموها، تتمثل في : أن المخرج الحقيقي لأزمات التعليم في الوطن العربي يكمن في تطبيق إستراتيجيات إدارة الجودة الشاملة لتحسين جودة الخدمات ، تمهيداً لجودة المخرجات، وذلك من خلال نماذج محلية تنطلق من واقع البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للمجتمع؛ من أجل تحسين وتطوير الخدمات التربوية والتعليمية لتتناسب مع الألفية الثالثة ، وما تحمله في طياتها من تحديات اقتصادية واجتماعية وتكنولوجية ، تلعب فيه إدارة الجودة الشاملة ونموذجها العامل الحاسم في تقدم الأمم وتطورها في عالم الشيء الثابت والأكيد فيه هو(التغير) .

مشكلة الدراسة :

تمثلت مشكلة الدراسة : في تقديم أنموذج مقترح لإدارة الجامعات في المملكة العربية السعودية في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي ؛ وعليه فإن سؤال الدراسة

هو: **ما ألأنموذج المقترح لإدارة الجامعات في المملكة العربية السعودية في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي؟**

هدف الدراسة وأسئلتها :

هدفت الدراسة إلى اقتراح أنموذج لإدارة الجامعات في المملكة العربية السعودية في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي ، وبالتحديد فإن هذه الدراسة تسعى للإجابة عن الأسئلة الآتية :

1 . ما درجة توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها ؟

2 . ما درجة توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها ؟

3 . هل تختلف متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية تبعاً لاختلاف الجهة المشرفة عليها ؟

4 . ما الأنموذج المقترح لإدارة الجامعات في المملكة العربية السعودية في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي؟

أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة : في تقديم أنموذج لإدارة الجامعات في المملكة العربية السعودية وفقاً لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي ، ويؤمل أن تفيد هذه الدراسة الجهات الآتية :

1 . وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية ؛ وذلك للوقوف على هذه المتطلبات وتوفيرها.

2 . إدارات الجامعات في المملكة العربية السعودية ؛ لتحسين إجراءات تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها .

3 . الباحثين والمهتمين في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومقوماتها في الجامعات السعودية خصوصاً ، والعربية بشكل عام.

4 . المخططين التربويين للإطلاع على ألأنموذج المقترح ، وإمكانية الإفادة منــه فــي مجــال الإدارة الجامعية بشكل خاص ، والإدارة التربوية بشكل عام.

5 . ويؤمل أن تساهم هذه الدراسة في إثراء الإطار النظــري المتعلــق بــإدارة الجامعــات ، ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.

مصطلحات الدراسة:

تتبنى هذه الدراسة المصطلحات الآتية :

الأنموذج: هو صورة ذهنية مبسطة ، ومخطط واضح المعالم عن واقع ظاهرة معينــة ، تبــين العلاقات ، وتصف العناصر المكونة لهذه الظاهرة (الكيلاني وديراني ، 1998) .

الجامعة : هي المؤسسة التعليمية التي تمنح درجة البكالوريوس في المملكة العربية السعودية .

الجودة:هي الهيئة والخصائص الكلية للمنتج سواء أكان سلعة أم خدمة ، التي تظهــر وتعكــس قدرة هذا المنتج على إشباع حاجــات صــريحة ، وأخــرى ضــمنية (Heizer & Render , 2001)، وهي مجموع المواصفات Features والخصائص Characteristics لمنتج أو خدمة، والتي تولد القدرة لإشباع الحاجات المعلنة أو الضمنية (Date , 1994).

إدارة الجودة الشاملة: هي أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع المنظمة التعليمية ومستوياتها ؛ ليوفر للأفراد وفرق العمل الفرصة لإرضاء الطلاب والمستفيدين من التعلم، وهي فعالية تُحقّــق أفضل خدمات تعليمية بحثية بأكفأ الأساليب التي ثبت نجاحهــا لتخطــيط الأنشــطة التعليميــة وإدارتها, (النجار، 1995).

متطلبات إدارة الجودة الشاملة: يقصد بالمتطلبات في هذه الدراسة ؛ مجموعة العوامــل التــي يجب توافرها في: رسالة ورؤية الجامعة ،التخطيط الاســتراتيجي ، عضــو هيئــة التــدريس، الطالب، المناهج الجامعية، استراتيجيات التدريس (عملية التعليم والتعلم) ،خطة الدراسة، تقويم أعمال الطلبة، مصادر التعلم، المباني التعليمية وتجهيزاتهــا، القيــادة الجامعيــة، التشــريعات واللوائح، التمويل والإنفاق التعليمي، تقييم الأداء التعليمي ،البرامج التعليمية ، الكتاب التعليمي، الموارد البشرية، العمليات، المخرجات، نظام الاتصالات وإدارة المعلومات ،المنــاخ التنظيمــي والبيئة التنظيمية، الرقابة، البحث العلمي، خدمة المجتمع، والتي تساعد على تطبيق إدارة الجودة الشاملة التربوية والتعليمية في الجامعات السعودية.

حدود الدراسة :

اقتصرت هذه الدراسة على تقديم أنموذج مقترح لإدارة الجامعات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي ، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها ، خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2011/ 2012

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

يشمل هذا الفصل على جزأين، الأول: يتناول الأدب النظري المتعلق بالجودة الشاملة ، من حيث المفهوم ، والأهمية ، والأهداف ، ومراحل تطبيقها في المجالين الإداري والتعليمي ، ونماذج إدارة الجودة الشاملة العربية والعالمية ، أما الجزء الثاني : فيتناول الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.

أولا: الأدب النظري:

إدارة الجودة الشاملة ، نشأتها وتطورها:

إن فكرة الجودة – كفكرة مستقلة – موجودة منذ زمن بعيد، ومنذ أقدم الحضارات، ففي الحضارة البابلية القديمة في بلاد ما بين النهرين ، إبان حكم حمو رابي المشهور بشريعته ، أو كما تسمى مسلته التي تضمنت (282) مادة، ضمت بينها مواد تهتم بالتجارة، حيث ألزم فيها التجار الذين يقدمون بضاعة غير جيدة أو ناقصة القيمة بإصلاح العيب، وقد أشارت المادة رقم (229) منها إلى : (إذا كان بنّاء قد بنى بيتاً لرجل ولم يحسن عمله، بحيث أنهار البيت الذي بناه، وتسبب في موت صاحب البيت فسوف يقتل ذلك البناء) ، وهذا يعني تحمل مسؤولية الجودة كاملة (النوايسة، 2004). كما أكد الفراعنة المصريون على الجودة في بناء وصبغ جدران معابدهم ، والناظر في الأهرامات المبنية من زمنهم وحتى الآن ، يرى فيها غاية الاهتمام بالجودة في البناء والتصميم (أبو فارة، 2006).

وأما في الحضارة الإسلامية ، فإن هناك الكثير من الشواهد والآيات والأحاديث التي تدل على الاهتمام بالجودة والإتقان في العمل. ويمكن توضيح اهتمام الحضارة الإسلامية بذلك من خلال تركيزها على المبادئ الرئيسة الآتية :

1. مبدأ رفع قيمة العمل والإخلاص فيه وإتقانه ، فقد اهتم الإسلام بالعمل، ودعا إليه، وإلى الإخلاص في إتقانه، وأن الله تعالى سيرى الأعمال ورسوله والمؤمنون أيضاً ، قال تعالى: { وَقُلِ اعْمَلُواْ فَسَيَرَى اللّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَى عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ } (سورة التوبة، 105) وقال تعالى أيضاً: { مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّن ذَكَرٍ أَوْ أُنثَى وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهُ حَيَاةً طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُم بِأَحْسَنِ مَا كَانُواْ يَعْمَلُونَ } (سورة النحل، 97). ويقول الرسول صلى الله عليه وسلم: " إن الله يحب إذا عمل أحدكم

عملاً أن يتقنه " (البخاري، رقم 1880) " ، ولا يقبل الغش فيه ، قال صلى الله عليه وسلم : " من غشنا فليس منا (البخاري، رقم 6406) ، ويقول الرسول صلى الله عليه وسلم في حديث المسيء صلاته: " ارجع فصل فإنك لم تصلِّ – ثلاثاً " – متفق عليه – (الصليبي، 2008) ، وإحسان العمل وإتقانه مهمان جداً في الوصول به إلى أفضل مستويات الجودة، وهما رديفان لمفهوم الجودة .

2.مبدأ العمل الجماعي والتعاوني؛ فقد حث الإسلام على التعاون والعمل الجماعي التعاوني، وهو مبدأ عظيم قال تعالى : { يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُواْ لاَ تُحِلُّواْ شَعَآئِرَ اللّهِ وَلاَ الشَّهْرَ الْحَرَامَ وَلاَ الْهَدْيَ وَلاَ الْقَلآئِدَ وَلا آمِّينَ الْبَيْتَ الْحَرَامَ يَبْتَغُونَ فَضْلاً مِّن رَّبِّهِمْ وَرِضْوَانًا وَإِذَا حَلَلْتُمْ فَاصْطَادُواْ وَلاَ يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَآنُ قَوْمٍ أَن صَدُّوكُمْ عَنِ الْمَسْجِدِ الْحَرَامِ أَن تَعْتَدُواْ وَتَعَاوَنُواْ عَلَى الْبرِّ وَالتَّقْوَى وَلاَ تَعَاوَنُواْ عَلَى الإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُواْ اللّهَ إِنَّ اللّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ {2} (سورة المائدة ،2) ، وقال تعالى أيضاً: { كُنتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنكَرِ وَتُؤْمِنُونَ بِاللّهِ وَلَوْ آمَنَ أَهْلُ الْكِتَابِ لَكَانَ خَيْرًا لَّهُم مِّنْهُمُ الْمُؤْمِنُونَ وَأَكْثَرُهُمُ الْفَاسِقُونَ 110} (سورة آل عمران، 110)، وقد جاء في الحديث الصحيح: " كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته " – متفق عليه – (اللوزي، 2003)، وتعتمد الجودة اعتماداً كبيراً على العلم الجماعي من خلال فرق العمل Team Work.

3.مبدأ الرقابة على العمل ؛ وهي قضية في غاية الأهمية في الجودة الشاملة، حيث إن الرقابة تبدأ من الفرد وتنتهي بالمسئول ، ولكنها في الإسلام تبدأ بالفرد والمسئول ، وتنتهي بالله سبحانه وتعالى رقيباً على كل الأعمال صغيرها وكبيرا، قال تعالى : { وَقُلِ اعْمَلُواْ فَسَيَرَى اللّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَى عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ } (سورة التوبة، 105) وقال تعالى: { وَاتَّقُواْ يَوْمًا تُرْجَعُونَ فِيهِ إِلَى اللّهِ ثُمَّ تُوَفَّى كُلُّ نَفْسٍ مَّا كَسَبَتْ وَهُمْ لاَ يُظْلَمُونَ }{281} (سورة البقرة)، وقوله تعالى كذلك : { كُلُّ نَفْسٍ بِمَا كَسَبَتْ رَهِينَةٌ } (سورة المدثر، 38)؛ أي مرتهنة ومرتبطة بعملها عقوبة ومكافأة، إساءة وإحسانا.

4.مبدأ المكافأة والتحفيز على إتقان الأعمال ، والعقوبة على سوء العمل، قال تعالى : { وَأَن لَّيْسَ لِلْإِنسَانِ إِلَّا مَا سَعَى {39} وَأَنَّ سَعْيَهُ سَوْفَ يُرَى {40} ثُمَّ يُجْزَاهُ الْجَزَاء الْأَوْفَى } {40} (سورة النجم، 39–41) ؛ أي ستكون مكافأته على عمله وافية وكافية، وقال تعالى أيضاً: وَأَمَّا مَنْ آمَنَ وَعَمِلَ صَالِحًا فَلَهُ جَزَاء الْحُسْنَى وَسَنَقُولُ لَهُ مِنْ أَمْرِنَا يُسْرًا (سورة الكهف، 88) وقال تعالى: { هَلْ جَزَاء الْإِحْسَانِ إِلَّا الْإِحْسَانُ } (سورة الرحمن، 6). وقال تعالى: { مَا

عِندَكُمْ يَنفَدُ وَمَا عِندَ اللّهِ بَاقٍ وَلَنَجْزِيَنَّ الَّذِينَ صَبَرُواْ أَجْرَهُم بِأَحْسَنِ مَا كَانُواْ يَعْمَلُونَ } (سورة النحل، 97). وقال تعالى في عقوبة من أساء العمل: { لَّيْسَ بِأَمَانِيِّكُمْ وَلا أَمَانِيِّ أَهْلِ الْكِتَابِ مَن يَعْمَلْ سُوءًا يُجْزَ بِهِ وَلاَ يَجِدْ لَهُ مِن دُونِ اللّهِ وَلِيًّا وَلاَ نَصِيرًا} (سورة النساء، 123)، وقال تعالى: { فَلَنُذِيقَنَّ الَّذِينَ كَفَرُوا عَذَابًا شَدِيدًا وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَسْوَأَ الَّذِي كَانُوا يَعْمَلُونَ } (سورة فصلت، 27)، وهذا الوعد من الله سواء بإحسان الجزاء لمن أحسن العمل ، أو بالعقوبة والجزاء السيئ لمن أساء العمل، و يجب أن يكون في ذهن المؤمن أمراً مستقراً ومصاحباً له في العمل دائماً.

مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

المتابع لبداية إدارة الجودة الشاملة يرى أن المفهوم الأكثر اهتماماً هو الجودة، فقد كانت دوائر الجودة، ودوائر رقابة الجودة تهتم بتحسين موقع العمل وجودة العمل، فهي تركز على التحسين دائماً، ويبدو أن مفهوم الجودة قد درّس بشكل متواصل عبر التاريخ الإداري لحياة البشرية ، واستمر البناء عليه تراكمياً نحو التحسين ليصبح موضوعاً ذا أهمية خاصة في ظل الوقت الحالي (Duncan, 2004).

وحتى يتم فهم وتحليل مفهوم إدارة الجودة الشاملة لابد من معرفة ماهية مفهوم الجودة، فماذا تعني الجودة إذن؟ ورد في لسان العرب بأن كلمة الجودة من جود، والجيّد نقيض الرديء، وجاد الشيء جودة، وجودّه أي صار جيداً، وأحدث الشيء فجاد، والتجويد مثله – وقد جاد جودة وأجاد أي أتى بالجيد من القول والفعل، أما في المعجم الوسيط جاد جوده – صار جيداً، وقال جاد المنع وجاد العمل – فهو جيد، وأجاد أتى بالجيد من قول وعمل، ويقال أجاد الشيء – تأنق فيه – صيّره جيداً – جود في العمل ، والشيء تخيره ، وطلب أن يكون جيداً. وجاء في مختار الصحاح جُودَة وَجَوْدَة بضم الجيم أو فتحها – أي صار جيداً – ، وأجاد الشيء فجاد وجوَّده أيضاً (تجويداً). انتهى كلام الرازي، ومنها أخذ التجويد في التلاوة – بمعنى تحسينها – ، (اللوزي، 2003).

أما مفهوم الجودة اصطلاحاً ، فهناك القليل من الاتفاق حول هذا المفهوم للجودة، حيث إن المادة المعروفة عن هذا الموضوع تبرز أن الجودة تستخدم بمفاهيم متنوعة في قطاع الأعمال بصفة عامة (الطائي وآل علي والموسوي، 2003)، وترى (Duncan, 2004) أن الجودة لا يحددها العامل على أرض المصنع ، ولا يحددها الفني الذي يعمل في خدمة العملاء في الموقع،

لكن الجودة يحددها كبار المديرين في المنظمة الذين بحكم موقعهم مسؤولون عــن العمــلاء ، والعاملين ، والموردين ، وحملة الأسهم لغايات إنجاح الأعمال التجارية للمنظمة.

وعلى الرغم من أن العلماء لم يتفقوا على مفهــوم موحــد لإدارة الجــودة الشــاملة إلا أن الكثيرين منهم ، وضعوا لها تعاريف ، منطلقين من خصائصــها وســماتها، فلقــد أكــد ويــب (Webb, 2002) أربعة تعريفات سائدة للجودة الشاملة ، وذلك حسب التمييز والقيمة والتوافق مع المواصفات ، وبلوغ أو تجاوز توقعات العملاء، بحيث لا يمكن تطبيق كل واحدة بالتســاوي على جميع المنتجات أو الخدمات في جميع الصناعات، كما أشار إلى أن كل تعريــف للجــودة الشاملة يضم مواطن القوة والضعف بالنسبة للقياس ، والفائدة الإدارية ، وأهمية المستهلك.

ويرى ويب (Webb, 2002): أن تعريف الجودة الشاملة حسب التمييز له جذوره فــي اليونانية القديمة مثل: امتياز أو فضيلة، التي تختلف باختلاف الســياق، فخصــائص الســيارات الممتازة ليست كخواص الوجبات الممتازة ، على الرغم من أن كروسبي أشار إلى أن الافتراض الأول الخاطئ هو : أن الجودة هي الخير والرفاهية واللمعان ، وهذا التعريــف ربمــا يكــون الأسهل لإدارة المنظمات للتعبير عن الجودة، وتوفر أكثر الأسس الموضوعية لتحفيــز والتــزام الموظفين.

إن الجودة المعرفة بالقيمة هي ناقصة التعريف، ويبدو أنها استندت إلــى مجموعــة مــن السمات بما فيها : الراحة ، ومدى التوفر، والأسعار، فضلاً عن التفوق، ومــن وجهــة نظــر المنظرين ، فإن التباين في مستويات الجودة والأسعار أو القيمة ، تعتبر مهمــة فــي قــرارات المستهلكين، ويبدو من هذه العبارة التمييز بين الجودة والأسعار والجمع بــين هــذه المقــاييس المتباينة للبناء والقيمة ، فالقيمة ينظر لها من قبل البعض : على أنها جزء فرعي من الجودة، في حين أن البعض الآخر يرى أن الجودة جزء فرعي من القيمة. والصحيح أن الجودة يمكــن أن تكون جزءا من القيمة ، ولكن القيمة ليست مرادفاً للجودة (Smith, 2008).

وأشار هيل (Hill, 2008, 8) : أنه وفقاً لمعيار الأيزو 8402 الدولي ، فإن إدارة الجودة الشاملة هي : " النهج الذي تتبعه إدارة المنظمة ، وتركز على الجودة على أساس مشاركة جميع أعضائها ، والذي يهدف إلى النجاح على المدى الطويل من خلال رضا العملاء وتحقيق الفائــدة لجميع أعضاء المنظمة والمجتمع"، وعرفت وكالــة الجــودة البريطانيــة (British Quality Agency – BQA) إدارة الجودة الشاملة بأنها : الفلسفة الإدارية للمؤسسة التــي تــدرك مــن خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك ، وكذلك تحقيق أهداف المشروع معاً، حيث يركز هذا التعريف على الكفاءة والفاعلية داخل المشروع، والذي يحمي المنظمة ويقودها إلى التميز مــن

خلال تلبية احتياجات المستهلك ، والتي تؤدي إلى تحقيق أهداف المشروع دون أن تكون هناك ازدواجية في العمل، أو تكون هناك جهود ضائعة (Vijande & Gonzalez, 2008).

ويرى هيس (Hess, 2006) : أن إدارة الجودة الشاملة كمفهوم موحد، وفلسفة إدارية حديثة ، تعتبر مكونة من مفاهيم ثلاثة وهي: الإدارة، الجودة، الشاملة، أما بالنسبة للإدارة فهي في هذه الفلسفة : التزام بتحقيق الجودة والتحسين المستمر، وكذلك ضرورة وضع الأهداف والقيم الخاصة بالمنظمة أو المؤسسة أو المدرسة، إضافة إلى العمل على التغيير المناسب في الثقافة التنظيمية لها ، وفق مبادئ القيادة الإدارية لفلسفة الجودة الشاملة.

وعرف طعامنة (2001) الجودة بأنها : تلك الصفات المميزة لمنتج أو خدمة ما، التي يقرن المستفيد بها قيمة هذه الصفات بالجودة ، فعلى سبيل المثال قد ينظر العميل إلى الشكل الخارجي للمنتج، والتوقيت، والحجم، ومقدار التكلفة ومصداقية المنتج، وغيرها من العوامل الأخرى في تحديد مفهوم الجودة بالنسبة لما يحتاجه هو.

ويعرفها الأحمدي (2008) بأنها: صُنع ثقافة متميزة في الأداء ، حيث يعمل ويكافح المديرون والموظفون بشكل مستمر ودؤوب ؛ لتحقيق توقعات العميل (المستفيد) بشكل صحيح منذ البداية، مع تحقيق الجودة بشكل أفضل ، وبفاعلية علمية ، وفي أقصر وقت.

ويعرف المناصير (1994) إدارة الجودة الشاملة أنها: عملية الإدارة التي تتكامل في داخلها نشاطات التحسين المستمر لجودة أعمال المنظمة جميعها في نظام إدارة شامل، يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين بهدف تحقيق توقعات العميل ورضاه بشكل صحيح، يخلو من العيوب من أول مرة باستخدام الأساليب الإحصائية والإدارية والتقنية والموارد البشرية التي يتم توفيرها للمنظمة في ظل منهاج منظم يركز على التحسين المستمر.

وتُعرف البكري (2003) إدارة الجودة الشاملة بأنها: قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك ، أما هيفلر (1994) فيعرفها بأنها: فلسفة صممت لتغير الثقافة التنظيمية ، بما يجعل المنظمة سريعة في استجابتها، ومرنة في تعاملها، ومركزة على الزبون، ويشيع فيها مناخ صحي وبيئة تتيح أوسع مشاركة للعاملين في التخطيط والتنفيذ للتحسين المستمر ، ولتلبية احتياجات الزبائن.

ويعرفها الشمري (2005) بأنها: منهج ومظهر من مظاهر العمل الإداري التعاوني الجماعي ، أساسه الرغبة والممارسة والالتزام والسلوك المتميز ، القائم على المعرفة والخبرة، والمهارة المطلوبة ، والعمل بروح الفريق الواحد، والمشاركة الجماعية من أجل التحسين

والتطور المستمر لبيئة العمل، والبحث عن وسائل وطرق العمل الفعال ، والتوظيف الأمثل للموارد المتاحة ؛ لرفع مستوى الأداء، وجودة الخدمات بشكل صحيح ، وبأقل التكاليف لتحقيق رضا المستفيد.

ويعرف ألبطي (2003) إدارة الجودة الشاملة بأنها: صُنع ثقافة متميزة في الأداء، حيث يعمل ويكافح المديرون والموظفون بشكل مستمر ودؤوب ؛ لتحقيق توقعات العميل (المستفيد) بشكل صحيح منذ البداية، مع تحقيق الجودة بشكل أفضل ، وبفاعلية علمية ، وفي أقصر وقت.

أما إيفانس (Evans,1997) فيشير إلى أنها: فلسفة إدارية شاملة تعني جميع الأدوات والطرائق اللازمة لتنفيذها، وأنها إطار عمل يخص الشركات التي تطمح بالارتقاء إلى درجة العالمية.

ويعرفها الحربي (2011) أنها: نظام إداري يركز على رضا المستفيدين داخلياً أو خارجياً؛ بهدف التحسين المستمر لكل العوامل المتعلقة بالعمليات والأنشطة ، ومنع الأخطاء قبل وقوعها ، في تعاون يؤدي إلى جودة الإنتاجية.

ويرى الباحث أن إدارة الجودة الشاملة هي: فلسفة وأدوات إدارية تركز على التحسين المستمر في مختلف أوجه النشاط والعلاقات داخل المنظمة وخارجها ؛ بهدف تحقيق رضاء العملاء الداخليين والخارجيين للمنظمة ، وتحقيق التميز والتفوق والريادة أمام منافسيها ؛ لضمان استمرارها في بيئة الأعمال.

وبالنظر إلى التعاريف السابقة لإدارة الجودة الشاملة ، نجد أنها جميعها تركز على الجوانب الآتية (حمود والشيخ، 2010) :

1 . تقوم على أساس استراتيجي .

2 .الاهتمام الشديد بالجودة.

3 . استخدام الأسلوب العلمي في حل المشكلات .

4.الالتزام طويل الأمد .

5. متلقي الخدمة (المستفيد) وإرضائه سواءً أكان داخلياً أم خارجياً.

6 .التحسين المستمر لجميع العمليات .

7. المشاركة في اتخاذ القرارات .

8. الوقاية من الأخطاء قبل الوقوع بها .
9. التدريب المستمر لجميع العاملين .
10. أداء العمل بشكل صحيح من أول مرة وكل مرة.
11. تشكيل فرق العمل ، والعمل بروح الفريق الواحد .
12. انخراط الموظفين في العمليات وتمكينهم .
13. اشتراك جميع أفراد المنظمة مطلب أساسي لتطبيق الجودة.
14. التقييم المستمر لأداء العاملين .

وهناك مجموعة من الأفكار الرئيسة التي تعبر عنها إدارة الجودة الشاملة في المنظمات والمؤسسات الاجتماعية ، والتي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذه المنظمات والمؤسسات (البنا، 2006) وهي:

1. التميز Excellence وهذا يعني أن المنظمات تعتمد في حركتها بشكل أساسي على رغبات العملاء واحتياجاتهم وتوقعاتهم ، من خلال اهتمامها بالمعلومات الراجعة عن العميل ، وأخذها بعين الاعتبار في خططها واستراتيجياتها التنظيمية.
2. تركيز المنظمات بدرجة كبيرة جداً على الجودة Quality بمعناها الواسع ، وهذا يتطلب معرفة الخصائص الممكن قياسها للسلع والخدمات التي تقدمها هذه المنظمات .
3. التحسين والتطوير المستمر Continues Improvement ، يجب أن يكون التطوير المستمر المحور الأساسي لاهتمام المؤسسة ، وذلك نتيجة للتركيز على الجودة ، كما يجب أن يكون التحسين مستمراً.
4. الحاجة إلى تغيير نظرة الأفراد العاملين في المنظمة ، من خلال تحقيق هؤلاء العاملين للنجاح على المستوى الفردي ، ولا يتعارض مع تحقيق نجاح المنظمة ، فالأساس هو التعاون.
5. اعتماد اتخاذ القرارات استناداً إلى البيانات والمعلومات ، وهذا يتطلب التسجيل الدائم للأحداث التي تتم في المنظمة ، والعمل على تحليلها لضمان التطور والتحسين المستمر لعمل المنظمة.

6. العمل الجماعي Team Work : وهو الاستفادة من جماعات العمل الفعالة ، وتدريبها على أساليب التحليل في عملية اتخاذ القرارات ، بحيث تضمن ترسيخ مبدأ التعاون.

7. إعطاء العاملين صلاحيات وسلطات ، وخصوصاً في مجالات تصميم الوظائف ، والسياسات التنظيمية المتعلقة بهم.

8. الاهتمام بتدريب الأفراد وتقدير جهودهم .

9. ضرورة وجود رؤية مشتركة Share Vision معروفة لكل من العاملين والمديرين .

10. وجود قيادة فعالة تمثل القدوة الحسنة والصادقة ، وأن تمتاز بالموضوعية ، والاهتمام بالإنجازات العملية أكثر من الشعارات.

ويرى الأحمدي (2008) أن هناك تعدداً في مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في أدبيات الجودة ؛ ولذلك لابد من التأكيد على أهمية توحيد المصطلحات المستخدمة في إدارة الجودة نظراً لكثرة المترادفات في إدارة الجودة الشاملة، الأمر الذي قد يؤدي إلى تشتت فكر القارئ، ويؤثر على الأفراد عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مما قد يؤدي إلى فشل تطبيقها. والجدول رقم (1) يوضح بعض المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة.

الجدول 1. المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة

الرقم	المفهوم	إيضاحه
1	دليل الجودة	هي وثيقة توضح سياسة الجودة وأنظمتها وأسلوب تحقيقها في المنظمة.
2	خطة الجودة	هي وثيقة تحدد الأساليب والنشاطات والمصادر اللازمة ، والتي ترسمها المنظمة ، وتسير بموجبها؛ لتحقق الجودة في منتجاتها وخدماتها.
3	مجلس الجودة	عبارة عن مجموعة من الأفراد يمثلون مستويات مختلفة في المنظمة، يجتمعون لتحديد العوائق التي تعيق تطبيق الجودة في المنظمة ، ويضعون الحلول المناسبة لها .
4	ضبط الجودة	هي مجموعة من الإجراءات المنظمة التي تتخذها المنظمة لقياس جودة إنتاجها ، ومدى مطابقتها للمواصفات المحددة لها ، والإجراءات التي سوف تتخذ في حالة وجود اختلاف.
5	رقابة الجودة	هي مجموعة النشاطات ، والتقنيات التشغيلية المستخدمة للقيام بمتطلبات الجودة .
6	توكيد	تسمى أحياناً«ضمان الجودة» : وهي جميع الإجراءات اللازمة لإعطاء

الرقم	المفهوم	إيضـــاحه
	الجودة	الثقة بأن المنتج أو الخدمة المقدمة سوف تستوفي مطالب الجودة.
7	دوائـــــــــر الجودة	هي ما تسمى أحياناً « حلقة الجودة» وهي : عبارة عن مجموعـــة مـــن الأشخاص يجتمعون بصفة منتظمة لتحديد ، وتحليل المشاكل التي تواجه المنظمة .
8	أدوات إدارة الجـــــودة الشاملة	هي الوسائل المستخدمة لتحديد المشكلات وحلها مثل : تخطيط بـــاريتو ، وتخطيط عظم السمكة ، وتخطيط التدفق .
9	تقنيـــــــات إدارة الجـــــودة الشاملة	وهي عبارة عن الطرق المستخدمة لدمج أدوات الجودة الشاملة بالمنظمة والمتمثلة في بناء الفرق، وتفويض السلطة.
10	منســــــق الجودة	هو أحد أعضاء المجلس الاستشاري للجودة الشاملة ، يعمل كهمزة وصل بربط جميع النواحي المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.

مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة

يُقسم الباحثون والكتاب مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة منذ نشـــأتها فـــي القـــرن الماضي إلى سبع مراحل، وكانت لها مسميات مختلفة،حتى وصلت بمســـماها الحـــالي (إدارة الجودة الشاملة) ، وهذه المراحل هي : (عقيلي، 2001) ، و(هلال، 2002) ، و(البلـــداوي ، ونديم، 2006) ، و(الطائي وآخرون، 2007) ، و(الحربي، 2011):

المرحلة الأولى: مرحلة ما قبل الثورة الصناعية : وهي الفترة ما قبل القـــرن الثـــامن عشـــر ، وتسمى بمرحلة السيطرة على الجودة للحرفي ، حيث اتسم الإنتاج خلال القرون الوسطى وبداية القرن التاسع عشر بالاعتماد على فرد واحد أو مجموعة صغيرة من الأفراد الحرفيين، يتـــولى الفرد أو المجموعة الصغيرة إنتاج المنتج بكميات صغيرة ، كما يكون الحرفي الواحد مســـؤولاً عن صنع المنتج ككل في الغالب.وتبعاً لذلك ؛ فإن مسؤولية السيطرة على النوعية كانـــت تقـــع على عاتق الحرفي سواء فيما يتعلق بمعايير جودة المنتج ، أو مدى مطابقة المنتج لتلك المعايير.

المرحلة الثانية: السيطرة على الجودة لرئيس العمال(1900– 1920): وتعد هذه المرحلة إفرازا لنتائج الثورة الصناعية، لقد جاءت الثورة الصناعية بمفهوم الإنتاج الواسع ، وأدخلـــت مفهـــوم التخصيص في العمل ، ولم يعد العامل مسؤولاً عن كامل المنتج ، بل جزء من عمليات صـــنعه

كما أصبح العمال يجمعون تحت مسؤولية شخص واحد هو رئيس العمال ، الذي يقوم بالإشراف على إنتاجهم، وبذلك أصبح رئيس العمال مسؤولاً عن التحقق من إنجاز النوعية المطلوبة .

المرحلة الثالثة: مرحلة الإدارة العلمية (1930 – 1946): تسمى هذه المرحلة أحياناً مرحلة التفتيش، ولا فرق بينها وبين الفحص ، فالآلية واحدة ، والهدف واحد، وقد بدأت هذه المرحلة مع بداية العشرينات من القرن الماضي بظهور الإدارة العلمية على يد فردريك تايلور ، والتي تهدف إلى الاستفادة القصوى من الموارد البشرية والمادية ، وذلك لزيادة الإنتاج، وفرز الوحدات المعيبة حتى لا تصل إلى المستهلك، وكان ذلك باستخدام الأساليب الإحصائية الخاصة بالعينات ، وأجهزة التفتيش ، والاختبارات المعملية ، فوظيفة الفحص هي : عزل واستخراج الوحدات المعيبة ، ومنع وصولها للعملاء، وذلك بالتفتيش على المنتج ، والتأكد من سلامته وخلوه من العيوب ، وأنه مطابق للمواصفات الموضوعة له، فهذه المرحلة ليس الهدف منها منع وقوع الأخطاء، بل إن الهدف منها التفتيش على السلع واكتشاف المعيب منها ، وإبعاده فقط ، والاكتفاء بإبعاده دون معالجة الأسباب.

المرحلة الرابعة: الرقابة الإحصائية على الجودة (1940–1956): تسمى هذه المرحلة أحياناً مرحلة مراقبة الجودة، أو ضبط الجودة إحصائياً، ومهما تعددت الأسماء فالهدف واحد، وقد ظهرت هذه المرحلة في بداية الأربعينيات من القرن الماضي عندما أدركت الشركات الصناعية بأن القيام بنشاط الفحص أصبح غير كاف، وأن عليها البحث عن أساليب أكثر تأثيراً ليصبح المنتج بمستوى الجودة المرغوب فيها، فكان التغيير باتجاه السيطرة على الجودة إحصائياً، وهي جميع النشاطات والتقنيات التشغيلية المستخدمة للقيام بمتطلبات الجودة، والتي من خلالها يمكن أداء أنشطة مراقبة الجودة ، وتوفير المعلومات اللازمة ، فعملية مراقبة الجودة تتمثل في وضع المعايير، ثم التأكد من مطابقة التنفيذ للمعايير التي تم وضعها، وبعد ذلك يتم تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية، وبناء على ذلك ، فهي أسلوب رقابي ، وليس مانعاً لوقوع الأخطاء.

وقد انصب التركيز في هذه الفترة على العمليات ، وكيفية إدارتها بكفاية، وبالشكل الذي أدى إلى جعل الرقابة على العمليات مسؤولية كل فرد في المنظمة، فوجود نظام شامل للجودة متفق عليه ضمن نطاق عمليات المنظمة ، وفي هيكل عمل موثق بفاعلية ، وتتكامل فيه الإجراءات والتقنيات الإدارية لأجل توجيه الأفراد بأفضل الطرائق العملية نحو الأنشطة المنسقة ، والمعلومات ، والأساليب التي تتضمن تحقيق رضا الزبون عن الجودة ، وكلفتها الاقتصادية،

مما دفع خبراء الجودة في المنظمات إلى تشخيص الانحراف ، وتطبيق الأدوات الإحصـــائية ، والعمل على علاج المشاكل.

المرحلة الخامسة: تأكيد الجودة (1960- 1970): تسمى هذه المرحلة في بعــض الأحيــان مرحلة ضمان الجودة، وقد بدأت هذه المرحلة في بداية الستينات من القرن الماضي ، وشـــهدت هذه المرحلة تطور أساليب الرقابة على الجودة ؛ مما أدى إلى ظهور مفاهيم حديثة تؤكد علـــى ضمان الجودة لما لها من تأثير في تحسين الإنتاج ، وتعزيز مكانة الشركات ، فتوكيد الجــودة : هو كل الإجراءات المخططة ، والمنهجية اللازمة لإعطاء ثقة بأن المنـــتج أو العمليـــة ســـوف تستوفي مطالب الجودة ، ويوصف تأكيد الجودة : بأنه نظام أساسه منع وقوع الخطـــأ ، والـــذي يعمل على تحسين جودة المنتج أو الخدمة، ويزيد الإنتاجية بوضـــع تأكيـــدات علـــى المنـــتج ، وتصميم العمليات ومراقبتها ، وذلك بالتركيز على مصادر الأنشطة بمعنى : أنها تمنع ظهـــور المنتجات والخدمات المعيبة ؛ ولذلك كان هذا المدخل يوصف : بأنه مدخل أكثـــر إبـــداعاً مـــن مدخـــل الفحص ، حيث تبنى الجودة في مراحل التصميم وليس في مرحلة الرقابة؛ ولذا كانـــت كل مشاكل الجودة تنشأ بسبب ضعف عمليات التصميم أو عدم ملاءمتها، وتعد هذه المرحلة أكثر اهتماماً بجودة المنتج ، بل العمل على أن يكون الإنتاج ذا جودة عالمية، مع مشـــاركة جميـــع المستويات في التخطيط.

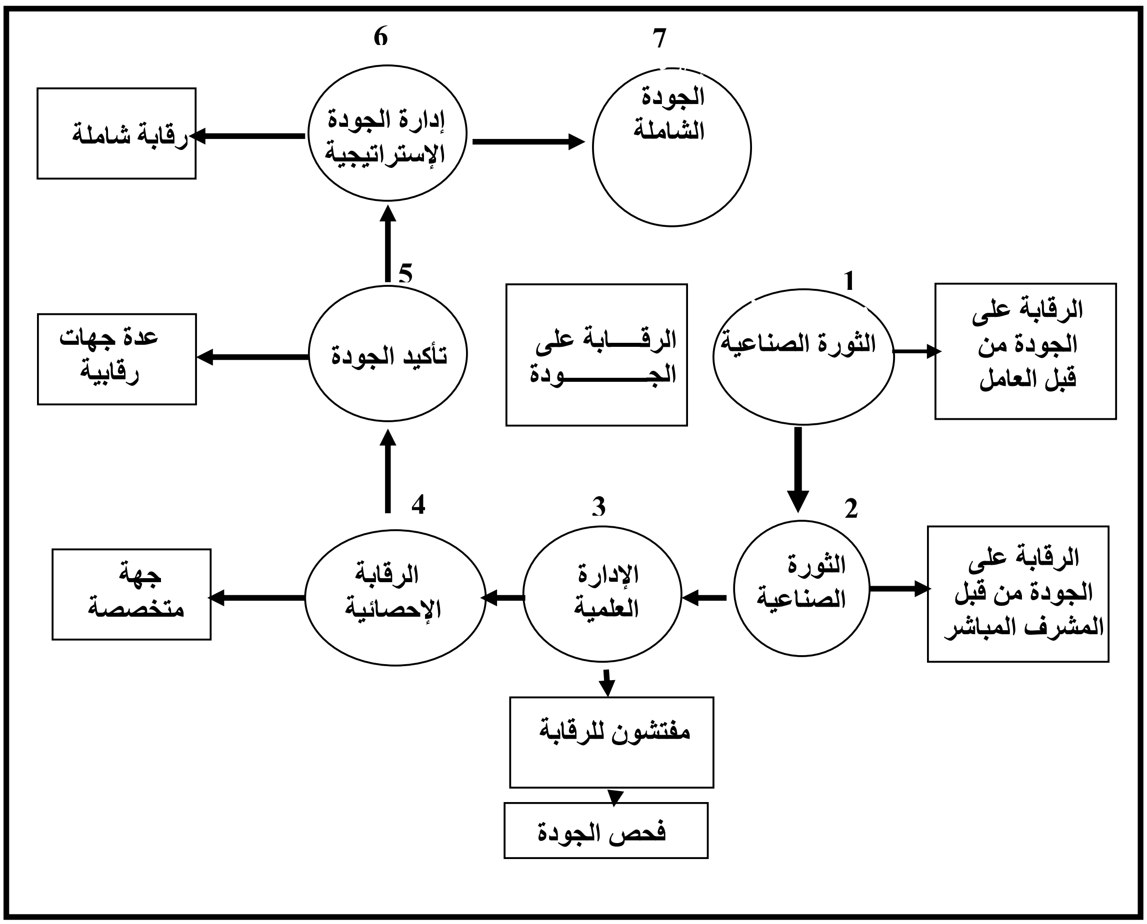
المرحلة السادسة: إدارة الجودة الإستراتيجية (1970 - 1980): ويرمز لهـــا (S.Q.M) ، وقد ظهر هذا المفهوم عن الجودة ؛ بسبب دخول التجارة العالمية في حالة منافسة شـــديدة فيمـــا بينها للحصول على أكبر حصة سوقية ، خاصة من قبل الشركات اليابانية التي غـــزت أســـواق العالم بمنتجاتها التي تتميز : بالجودة العالية ، وأسعارها المقبولـــة ، ولعـــل شـــركة (I.B.M) الأمريكية هي أول شركه أمريكية تبنت إدارة الجودة الاستراتيجية للوقوف أمام المد اليابـــاني ، حيث حددت المحاور الرئيسة الآتية لإستراتجية جودتها :

أ- إرضاء المستهلك ، وتلبية ما يطلبه ويتوقعه ، فتحديد الجـــودة يكـــون مـــن قبـــل المستهلك تحت شعار نادت به هو Market Driven Quality .

ب ــ الجودة مسؤولية الجميع من قمة الهرم التنظيمي حتى قاعدته ؛ فـــالجودة عمليـــة متكاملة لا يمكن تجزئتها، فمن غير المقبول أن تتحقق الجودة في مجال دون آخر.

ج ــ المطلوب تحقيق الجودة في كل شيء: الأنظمـــة، والثقافـــة التنظيميـــة، والهيكـــل التنظيمي ، وأساليب و إجراءات العمل .

المرحلة السابعة: إدارة الجودة الشاملة (من 1980 وحتى الآن): وفي أواخر الثمانينيات من القرن الماضي ، ونتيجة للمنافسة القوية بين الولايات المتحدة الأمريكية واليابان في الأسواق العالمية، تحول المفهوم التقليدي لتوكيد الجودة إلى إدارة الجودة الشاملة، حيث أصبحت إدارة الجودة الشاملة في هذه المرحلة ركناً أساسياً من أركان الوظيفة الإدارية للمديرين ؛ إذ يتطلب الاهتمام بما يُمكّن المنظمة من إحراز التميز، سواء لمنتجاتها أم لعملها، وجعل الجودة مسؤولية كل فرد في المنظمة ؛ فالجودة تعتمد على مشاركة جميع العاملين في المنظمة لتحقيق رضا العميل. ولقد أوضح عقيلي (2001) مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة في الشكل رقم (1).



شكل1. مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة

المصدر (عقيلي، 2001، 21)

إن أهم ما يميز إدارة الجودة الشاملة عن غيرها من المداخل الإدارية هو الجانب الـذي يتعلق بكيفية تطبيقها ، والذي يتميز بوجود أحد عشر عنصراً أساسياً لتطبيقها (حمود والشـيخ، 2010) وهي :

- البعد الاستراتيجي للجودة: إن تطبيق الجودة الشاملة في المنظمات يحتاج إلى وجود خطـة إستراتيجيه شامله ، تحتوي على الأقل على كل العناصر التالية : الرؤية، والرسالة، وأهداف أعضاء مجلس الإدارة وكيفية تحقيقها، إن الهدف من الخطة الاسـتراتيجية لإدارة الجـودة الشاملة يكمن في خلق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة من خلال تحسين الجودة بشكل دائـم ومستمر.
- التركيز على الزبائن: في إطار الجودة الشاملة، يشكل الزبائن الداخليين والخارجيين القـوة الدافعة لكافة أنشطة الجودة الشاملة ؛ إذ يعمل الزبائن الخارجيين على تحديد الجـودة فـي إطار المخرجات من البضائع والخدمات المقدمة ، بينما يعمل الزبائن الداخليين على تحديـد الجودة في إطار العمليات الداخلية ، والأشخاص القائمين عليها ، وبيئات عملها.
- الاهتمام الشديد بالجودة: بعد أن يتم تحديد مفهوم الجـودة مـن قبـل الزبـائن الـداخليين والخارجيين، يتوجب على الإدارة أن تهتم اهتماما شديدا بتلافي أو تخطي توقعات الزبـائن الداخليين والخارجيين، مما يعني أن كافة الأفراد وفي كافة المستويات الإداريـة علـيهم أن يعملوا ضمن فكرة " كيف تستطيع أن تؤدي هذا العمل بشكل أفضل؟ "
- القواعد العلمية: إن استخدام القواعد العلمية– بالإضافة إلى الموارد البشرية المؤهلة– فـي تصميم العمل ، وعملية اتخاذ القرارات ، وحل المشكلات ، يعد من أهم ما جاءت بـه إدارة الجودة الشاملة ؛ لما له من نتائج على تأسيس معايير الأداء، ومراقبتها ، وإدخال التحسينات اللازمة عليها.
- الالتزام طويل الأمد: غالبا ما تفشل المنظمات في الحفاظ على التغييرات التي تقوم بها مـن أجل تبني خطط الجودة الشاملة، ويعود ذلك في معظم الأحيان إلى أنهم ينظرون إلـى إدارة الجودة الشاملة : على أنها ابتكار جديد في مجال الإدارة، على الرغم من أنها تشكل طريقة جديدة في أداء العمل ، ويحتاج تطبيقها إلى ثقافة تنظيمية مغايرة تماما، هنالك عدد قليل فقط من المنظمات التي طبقت الجودة الشاملة مع التزام حقيقي وطويل الأمد نحو التغيير، مما آل بها في نهاية المطاف إلى جني ثمار تطبيق الجودة الشاملة.

- فرق العمل: غالبا ما تكون الجهود التنافسية في النمط التقليدي للإدارة داخلية (أي بين الدوائر في نفس المنظمة) مما ينعكس سلبا على الجهود المبذولة لتحسين الجودة و الجهود التنافسية الأخرى ، بينما تؤكد إدارة الجودة الشاملة على قوة بناء فرق العمل في المنظمة ، وتجعل تركيزهم و جهودهم منصبة فقط على ملاقاة أو تجاوز توقعات الزبائن الداخليين أو الخارجيين .
- عملية التحسين المستمرة: تمر عملية إنتاج البضائع والخدمات في عدة عمليات، وبالتعاون مع عدد كبير من الأشخاص وفي بيئات عمل محددة ، تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تحسين البضائع والخدمات بشكل مستمر ، مما يترتب عليه أيضا تحسين الأنظمة والعمليات التي تعمل من خلالها.
- التعليم والتدريب: التعليم والتدريب هما إحدى أهم أساسيات إدارة الجودة الشاملة ؛ لأنهما يقدمان أفضل طريقة لتحسين مهارات الأشخاص القائمين على العمليات بشكل مستمر، حيث إن إدارة الجودة الشاملة تحث الموظفين بشكل مستمر على التعلم ، واكتساب المهارات ، ورفع خبراتهم المهنية.
- الحرية من خلال الرقابة: تمكين الموظفين وإشراكهم هو من أساسيات إدارة الجودة الشاملة ؛ لأنه يجعلهم يشعرون وكأنهم أصحاب العمل مما ينمي لديهم الإحساس بالمسؤولية ، وأهمية اتخاذ القرارات الصائبة ، فالحرية المدروسة ، والمخطط لها التي تمنحها إدارة الجودة الشاملة لموظفيها من شانها أن تؤدي إلى أن يفرض الموظفون رقابتهم كل حسب مسؤولياته وواجباته.
- وحدة الهدف: من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، يجب أن يكون هنالك وحدة في الهدف، بمعنى أن كافة الوظائف والأنظمة الداخلية تتعاون ؛ لتعمل على تحقيق أهداف المنظمة ، ولا تتنافس فيما بينها ؛ لتحقيق أهدافها الفرعية.
- تمكين الموظفين وإشراكهم: يتم تمكين الموظفين وإشراكهم في إدارة الجودة الشاملة لسببين رئيسين هما:

  أولاً: لأنه يزيد من احتمالية صنع قرارات أو خطط أفضل من خلال مشاركة الموظفين وتقديم آرائهم.

  ثانيا: لأنه يعزز الشعور لدى الموظفين بمسؤوليتهم عن قراراتهم ، وكأنهم أصحاب العمل ، وزرع الثقة في إسهامهم في مختلف مجالات العمل .

والتمكين لا يعني إشراك الموظفين والعاملين فقط ، بل إشراكهم بطريقة يستطيعون أن يقدموا من خلالها مساهمة حقيقية عن طريق هيكلة الوظائف بطريقة تسمح للموظفين باتخاذ قرارات تتعلق بتحسين العمليات مع وضع معايير محددة ، والحقيقة إن تطور إدارة الجودة الشاملة حتى وصلتنا بهذا الاسم ، وهذه النتائج كانت نتاج فكر مجموعة من روادها وعلمائها الأوائل أمثال: إدوارد ديمنج ، وجوزيف جوران ، وفليب كروسبي ، وكاوروايشيكاوا ، الذين كان لهم الدور البارز في تطور هذه الفلسفة الإدارية ، كما شهدت هذه المرحلة بداية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم، وكان ذلك في عام 1990م في كل من الولايات المتحدة الأمريكية ، والمملكة المتحدة (هلال، 2002)، ويعتبر إدوارد ديمنج أبو إدارة الجودة الشاملة ، حيث وضع مجموعة من المبادئ لإدارة الجودة الشاملة هي :

مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى إدوارد ديمنج Edwards Deming :

تتضمن إدارة الجودة الشاملة العديد من المبادئ المرتبطة يبعضها البعض والتي تجمعت معاً لإيجاد مدخل شامل لأداء العمل، وتعد مبادئ ديمنج الأربع عشر من أكثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة تطبيقاً في المؤسسات الإنتاجية والخدمية ، والتي تنص على ما يأتي (حمود والشيخ، 2010) :

1. بناء أهداف ثابتة .
2. تبني فلسفة عمل جديدة .
3. تجنب الاعتماد على الفحص كوسيلة وحيدة على الجودة .
4. التوقف عن تقييم الأعمال على أساس السياسة السعرية.
5. التحسين وبصورة مستمرة وثابتة من مستوى العمليات الإنتاجية والخدمية بما يرفع من مستوى الجودة ، ويساهم تدريجياً بتقليل التكاليف .
6. وضع أسس للتدريب في العمل .
7. بناء أسس لمفهوم القيادة (منهم القادة والمدراء).
8. إبعاد الخوف لكي يستطيع الجميع العمل بكفاءة داخل المنظمة.
9. تحطيم الحواجز الوهمية بين الأقسام .

10.إزالة الشعارات التي تحث على الزيادة في الإنتاج والخدمة ، والمطالبة بمستويات جديدة من العمل .

11.إزالة نظام المحاصصة ، والأهداف العددية ، ونظام الإدارة بالأهداف ، وتغيير القيادات التي تعتمد هذا الأسلوب .

12.إزالة الحواجز والموانع التي تحرم العمال والإدارة والمهندسين العاملين مـن الشـعور بالفخر بما أنجزوه .

13.إعداد برنامج فعال للتثقيف والتطوير الذاتي.

أهمية إدارة الجودة الشاملة:

إن أهم ما يميز إدارة الجودة الشاملة ، هو تحسين مستويات الجودة فـي المؤسسـة أو المنظمة سواء أكانت خاصة أم عامة، وقد أصبحت إدارة الجودة الشاملة في هذا العصر أساسـاً للاتصالات بين الدول، وهي التي تحدد نجاح أو فشل المنظمات الإنتاجية والخدمية فـي العـالم ويمكن إجمـال أهميـة إدارة الجـودة الشـاملة بمـا يلـي (Thomas & Robert, 1994) (Dale, 1991) (شبلي،1994) و(اللوزي، 1996) و(الترتوري وجويحان، 2006):

1. تخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية.

2. الجودة تؤدي إلى تحقيق رضا المستهلك ، وتقديم الأفضل من السلع والخدمات.

3. تحقيق ميزة تنافسية وعائد مرتفع.

4. تنمية الشعور بوحدة المجموعة ، وعمل الفريق ، والثقة المتبادلة بين الأفـراد ، والشـعور بالانتماء في بيئة العمل.

5. تحسين السمعة الطيبة للمنظمة في نظر العملاء والعاملين.

6. منهج شامل للتغيير بعيد عن النظام التقليدي المطبق على شكل إجراءات وقرارات.

7. تغيير سلوكيات أفراد المؤسسة تجاه مفهوم الجودة.

8. تمكن من القيام بعملية مراجعة وتقييم للأداء بشكل مستمر.

كما ترجع أهمية إدارة الجودة الشاملة إلى وجود مبررات توجب استخدامها والتي تتمثـل في الآتي (Stupak et al ,1993) :

- التركيز المستمر على تحسين العملية .
- الجودة يحددها الزبائن .
- تمكين الأفراد لصنع القرارات .
- القرارات تستند إلى الحقائق .
- الالتزام طويل الأجل بإدارة الجودة الشاملة من قبل القادة .

ويرى الترتوري وجويحان (2006) : أن تطبيق واستخدام مبادئ ومفاهيم معينة لا يمكن أن يحظى باهتمام الإدارة العليا إلا إذا ترتب على تطبيق واستخدام هذه المبادئ فوائد معينه، وهذا ما تحققه إدارة الجودة الشاملة ، حيث أن تطبيقها يحقق مجموعة من الفوائد أهمها ما يأتي :

1. تحسين نوعية الخدمات والسلع المنتجة .
2. رفع مستوى الأداء لدى العاملين .
3. تخفيض تكاليف الخدمات والتشغيل .
4. العمل على تحسين تطوير طرق وأساليب العمل.
5. زيادة الولاء والانتماء لدى العاملين في المؤسسة .
6. استمرار وزيادة قدرة المؤسسة على البقاء والمنافسة .
7. استخدام العاملين لخبراتهم وقدراتهم وإعطائهم فرصة لذلك .
8. تنمية مهارات العاملين في المؤسسة من خلال إشراكهم في تطوير أساليب وإجراءات العمل في المؤسسة .
9. توفير وتسهيل التدريب اللازم للعاملين في المؤسسة.
10. إعطاء العاملين الحوافز نتيجة للجهود التي يبذلونها للقيام بأعمالهم، (اللوزي، 1999).

لذا فإن أهمية إدارة الجودة الشاملة تتأتى من كونها منهجاً شاملاً للتغيير أبعد من كونه نظاماً يتبع أساليب مدونة بشكل إجراءات وقرارات ، وأن الالتزام به من قبل أية منظمة يعني قابليته على تغيير سلوكيات أفرادها تجاه مفهوم الجودة، ومن ثم تطبيقه، مما يعني أن المنظمة باتت تنظر إلى أنشطتها ككل متكامل ، بحيث تؤلف الجودة المحصلة النهائية لمجهود وتعاون

الزبائن الداخليين والخارجيين، كما أن أهميتها لا تنعكس على تحسين العلاقات المتبادلة بين المجهزين والمنتجين فحسب، وإنما على تحسين الروح المعنوية بين العاملين وتنمية روح الفريق والإحساس بالفخر والاعتزاز، حينما تتحسن سمعة المنظمة (العزاوي، 2005).

بالإضافة إلى ارتباط الجودة بالإنتاجية، واتصاف نظام الجودة بالشمولية في كافة المجالات، وعالميته واعتباره سمة من سمات العصر الحديث ، وكذلك نجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في العديد من المؤسسات التعليمية، سواء في القطاع الحكومي أم القطاع الخاص في معظم دول العالم ؛ نتيجة لعدم جدوى بعض الأنظمة والأساليب الإدارية السائدة في تحقيق الجودة المطلوبة ، ومن المؤكد أن كل ذلك يبرز أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم عامة، والتعليم العالي على وجه الخصوص، ولعل أهمية إدارة الجودة الشاملة تتضح عند مقارنتها بالإدارة التقليدية، والجدول رقم (2) يوضح الفرق بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة (الأحمدي، 2008)، (الحريري ودروش، 2010) ،(الترتوري وجويحان، 2006)، (البلداوي ونديم، 2007):

جدول 2. مقارنه بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة

الرقم	مجالات المقارنة	الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
1	الهدف الكلي	تعظيم العائد على الاستثمار	تحقيق الرضا والسعادة لدى العملاء
2	الهيكل التنظيمي	هرمي(عمودي) يتصف بالجمود في خطوط السلطة والمسؤولية	مسطح (أفقي) ومرن وأقل تعقيداً
3	التركيز	التركيز على إبقاء الوضع الراهن ما لم يفشل	التركيز على التطوير المستمر في الأنظمة والعمليات عملاً بمبدأ الوقاية خير من العلاج
4	القيادة الإدارية	سلطوية وإصدار أوامر	ديمقراطية قائمه على المشاركة
5	علاقات السلطة	مركزية مع الفصل بين السلطة التنفيذية والاستشارية	لا مركزية وتأكيد على تفويض السلطة مع الجمع بين السلطتين التنفيذية والاستشارية
6	التحفيز	مادي	مادي ومعنوي في آن واحد
7	الربح	من خلال كمية الإنتاج	من خلال الجودة العالية وإرضاء الزبون
8	أسلوب الرقابة	بعدية	متزامنة ومرحلية وبعدية في آن واحد
9	هدف الرقابة	كشف الأخطاء ومحاسبة المسؤول من	كشف الأخطاء لتحديد الأسباب ووصف العلاج

إدارة الجودة الشاملة	الإدارة التقليدية	مجالات المقارنة	الرقم
وتنمية الرقابة الذاتية	خلال الإشراف		
الثقة العالية بين الرؤساء والمرؤوسين	الشك بين الرؤساء و المرؤوسين	علاقات العمل	10
واسع من خلال فرق العمل	ضيق وفردي	التخصص	11
ينظر العاملون إلى رؤسائهم نظرتهم إلى المدرب أو الميسر للأمور، وينظر إلى المدير على أنه قائد	ينظر العاملون إلى رؤسائهم نظرة المراقب بناءًا على الصلاحيات	نظرة العاملين	12
النمو والتطور	الأمان والاستقرار الوظيفي	اهتمام الأفراد	13
لزرع الولاء والانتماء للمنظمة	حب العمل	توجيه الأفراد	14
التدريب والتنمية المستمرين والتنمية الذاتية	التدريب عند الحاجة	تنمية الأفراد	15
تتحول العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين إلى علاقات الاعتماد المتبادل والثقة والالتزام بين الجانبين	تتصف علاقات الرئيس بالمرؤوسين بصفات التواكل والحقوق والسيطرة	العلاقات	16
التركيز على الجهود الجماعية، حيث تسود روح الفريق	التركيز على الجهود الفردية حيث تكون المنافسة بين الأفراد	الجهود (بيئة العمل)	17
خير معين	خصوم	الموردون	18
الشراء بما يخدم الجودة	بأقل الأسعار هي الهدف	شراء المستلزمات.	19
الجودة العالية	التكلفة وكمية الإنتاج بالدرجة الأولى	هدف الإنتاج	20
داخلي وخارجي (سلسلة الجودة)	خارجي فقط	الزبون (الطالب ،المجتمع، أعضاء هيئة التدريس وسوق العمل)	21
تنظر الإدارة إلى العمل على أنه أصل من الأصول ، وعلى التدريب على أنه استثمار	تنظر الإدارة إلى عناصر العمل والتدريب على أنها عناصر تكلفة	نظرة الإدارة	22
تطلب المنظمة من زبائنها توصيف الجودة وتطور مقاييسها لتحديد فيما إذا تم التوصل إلى متطلبات المستهلكين وتوقعاتهم	تحدد الإدارة ماهية الجودة وما إذا تم التوصل إلى مستويات هذه الجودة	الجودة	23
جماعي وتعاوني (فرق العمل)	فردي	أسلوب العمل	25

الرقم	مجالات المقارنة	الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
26	محور العمل الإداري	التنسيق	التنسيق بالكامل
27	التخطيط والقرارات	قصير المدى	تكامل وتوازن بين المدى القصير والطويل
28	جهود التحسين	عندما تنشأ مشكلة أو حاجة للتحسين	تحسين مستمر
29	السياسات والإجراءات	جامدة مع تمسك والتزام حرفي بها	مرونة في تطبيق اللوائح والأنظمة
30	طبيعة العمل	تركيز على النتائج	تركيز على العمليات والأنظمة التي تقود إلى النتائج المميزة
31	مسؤولية الجودة	محصورة في جهة محددة ؛ أي أنها شخصية وجزئية	مسؤولية الجميع ؛ أي أنها مشتركة وكاملة
32	المديرون والعاملون	المديرون يعرفون أكثر، والعاملون ينفذون التعليمات	العاملون الذين يؤدون العمل يعرفونه أكثر، فهم يشاركون في العمليات
33	دور المدراء	التخطيط ، التوظيف، الرقابة	التفويض والتدريب وتسهيل المهمة
34	الإنتاجية والجودة	هدفان متضاربان لا يمكن تحقيقهما في آن واحد	تحسين الجودة يؤدي إلى زيادة الإنتاجية
35	أسلوب القياس والتقييم	يستخدم للحكم على النتائج ، بمعنى آخر الحكم على أعضاء هيئة التدريس والإدارة والطلاب	يستخدم في عمل التحسينات والتطوير(التغذية الراجعة) بمشاركة أعضاء هيئة التدريس والإدارة والطلاب
36	حل المشكلات	تجنب المشكلات وتفاديها ، وعدم إصلاح الخلل ما لم يحدث ، واتباع أسلوب رد الفعل والتفتيش (فردي)	البحث عن المشكلات الوهمية وترقبها عن طريق أسلوب الفعل للكشف عنها ومنعها قبل حدوثها
37	الأخطاء في المنتج	سببها أعضاء هيئة التدريس والإدارة التعليمية	سببها النظام بنسبة 94% ، ونسبة 6% سببها أعضاء هيئة التدريس والإدارة والطلاب
38	مصادر المشكلات.	العاملون أنفسهم	العمليات والنظم
39	متطلبات العمل	لا تتسم بالوضوح التام	محددة ، واضحة ، مفهومة

أهداف إدارة الجودة الشاملة

وتعد إدارة الجودة الشاملة نظاماً متكاملاً مع كل النظم الإدارية والإنتاجية والتسويقية، ويتشابك مع جميع مجالات النشاط ومستوياته ، ويتغلغل في كل إجراءات العمل ؛ وذلك لتحقيق الأهداف التالية (عطية، 2008) :

1. تزويد العملاء بالسلع والخدمات بما يحقق احتياجاتهم ، ويتفق مع توقعاتهم .
2. تحسين كفاءة العمليات في المؤسسة بما يحقق تخفيض تكلفة الأداء دون المساس بمستوى جودة الأداء ، وتقليل الوقت المستغرق في الأداء دون المساس بمستوى الجودة ، وتحسين أسلوب تقديم المنتجات والخدمات للمستفيدين، إضافة إلى تطوير منتجات وخدمات جديدة أفضل وأسرع ، وذلك للوفاء باحتياجات المستفيدين.
3. مواكبة مسيرة التطوير والتحسين لأساليب تقديم المنتجات والخدمات ، والرقي للوصول إلى المستويات العالمية المتعارف عليها .
4. التحسين المستمر لكافة مرافق المؤسسة .
5. تطوير كافة عناصر المؤسسة وعملياتها ومنتجاتها ، وإدماج فكر التطوير في صميم فلسفة الإدارة .
6. تأكيد المركز التنافسي للمؤسسة وبناء وتنمية وتفعيل قدراتها التنافسية في مواجهة تطورات السوق ومحاولات المنافسين .
7. ضمان استكمال المؤسسة للمقومات المؤدية إلى وصولها لدرجات التميز وفق المعايير العالمية المتعارف عليها في نماذج إدارة التميز.
8. زيادة الربحية وتحسين اقتصاديات المؤسسة .
9. زيادة القدرة الكلية للمؤسسة على النمو المتواصل .
10. زيادة حركية ومرونة المؤسسة في تعاملها مع المتغيرات .

وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد من قبل وزارات التربية والتعليم في الوطن العربي بتطوير النظم التربوية ، والذي تمثل في تطوير بعض السياسات ، والإستراتيجيات ، والأهداف، والتشريعات ، والقوانين والأنظمة المتعلقة بالهياكل ، والبني التنظيمية والإدارية على مستوى الوزارات والمناطق التعليمية، وكذلك بعض الإصلاحات الإدارية، مثل : تفويض الصلاحيات

والمسؤوليات للمناطق التعليمية والإدارات المدرسية ،والتصنيف الوظيفي للوظائف الإدارية والفنية ، واعتماد شعار اللامركزية الإدارية إلا أن عملية التطوير أو الإصلاح في نظم التعليم بقيت تراوح مكانها، وبقيت مجرد شعارات براقة ، ولم يطرأ أي تعديل أو تطوير على آليات صناعة القرار الإداري بوزارات التربية والتعليم في الوطن العربي، وبقيت القرارات الإدارية تتم على أساس مركزي ، فضلا عن وجود ظاهرة تضخم وترهل الإدارات العليا في هذه الوزارات ، وتكدس الموظفين الإداريين في مركز الوزارة والمناطق التعليمية التابعة لها ، وانعدام مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار من قبل الإدارات الوسطى والإدارات التنفيذية، يضاف إلى ذلك ، أن إدارات النظام التعليمي في الوطن العربي مازالت مثقلة بالعديد من المشكلات والاختناقات الإدارية، مما قلص قدرة هذه الإدارات على الأداء الفعال (الخطيب والخطيب ، 2006) .

ونتج عن ذلك ما نشاهده ونلمسه من معضلات في أنظمتنا التربوية بدءاً من ضعف المخرجات في كافة المراحل التعليمية، وضعف في كافة مكونات وعناصر العملية التعليمية، حيث المستوى المتدني للمعلمين، وتدني مستوى المخرجات التعليمية، وقصور في إلمام الطلاب ببعض المهارات الأساسية، وتزايد معدلات الرسوب والتسرب، واتساع الفجوة بين متطلبات التعليم الجامعي وقدرات بعض خريجي المرحلة الثانوية، وهذا ملاحظ من نتائج بعض الدراسات، ونتائج اختبارات القدرات العامة واختبارات التحصيل وضعف المناهج وتقادمها، وعدم مناسبة طرائق التدريس لمتطلبات العصر المتسارع في التطور، وعدم فعالية القرارات المتخذة، والبيروقراطية المتغلغلة في كافة مفاصل النظام التربوي، وعدم مناسبة البرامج المطروحة لسوق العمل، والنتيجة الحتمية لذلك هي خريجون غير مؤهلين ، وشيوع البطالة بين حملة الشهادات الجامعية والعليا(عارفه وقران،2007) .

ولمواجهة هذه المشكلات كان لابد من إتباع أساليب ونظم إدارية حديثة .ولعل اعتماد نظام إدارة الجودة الشاملة وتطبيقه في مجال الإدارة التعليمية بشكل عام ، والإدارة المدرسية بشكل خاص ، هو وحده القادر على توفير مناخ ملائم للعمل المدرسي ، وتوظيف قدرات العاملين في المدرسة على نحو كفء وفعال، ولقد احتلت إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في الآونة الأخيرة أهمية خاصة، سواء على الصعيد العالمي أو العربي أو المحلي ؛ إذ تعتبر أحد الأنماط الإدارية السائدة والمرغوبة في الفترة الحالية، وقد وصفت بأنها الموجة الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية وثورة الحواسيب ، ولقد تمت الإشارة إلى الجودة في الولايات المتحدة الأمريكية على أساس أنها ثورة إدارية هادئة. وإن اعتماد نظام إدارة الجودة الشاملة في المدرسة

سيؤدي إلى تحسين الأداء المدرسي بشكل عام، فضلا عن تطوير أداء المعلمين والطلاب ، وتطوير البرامج والمناهج الدراسية وأساليب التقويم التربوي ، وتحسين ميادين تربوية أخرى في البيئة المدرسية (الخطيب والخطيب ، 2006) .

إن إدارة الجودة الشاملة في التعليم عبارة عن حلقات متصلة ببعضها البعض ، فإنه من غير الممكن الحديث عن الجودة في التعليم العالي بمعزل عن الجودة في التعليم العام ؛ لأن كل منهما يؤثر ويتأثر بالطرف الآخر، ومن هنا سوف تتحدث الدراسة عن الجودة في التعليم العام تمهيداً للحديث عن الجودة في التعليم العالي .

إن مصطلح الجودة في الأساس مصطلح اقتصادي ، ظهر بناءاً على التنافس الصناعي والتكنولوجي بين الدول الصناعية المتقدمة بهدف مراقبة جودة الإنتاج ، وكسب ثقة السوق والمشتري، وبالتالي تركز الجودة على التفوق والامتياز لنوعية المنتج في أي مجال، وتعرف الجودة ضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) بأنها : مقابلة توقعات الزبون وتجاوزها إلى أحسن منها ، وبالتالي يقوم المستفيد بتحديد ماهية الجودة المطلوبة ، والتي تلبي رغباته وتحقق رضاه، وهنا يكمن التحدي والصعوبة في إرضاء جميع المستفيدين ، والذين تختلف أهواءهم ورغباتهم ، ولهم شخصيات مختلفة ، وينتمون لطبقات اجتماعية وثقافية مختلفة (Barton,Joan,1991).

أما مفهوم الجودة الشاملة في التعليم ، فهو يتعلق بكافة السمات والخواص التي تتعلق بالمجال التعليمي ، والتي تظهر النتائج المراد تحقيقها، وهي ترجمة احتياجات وتوقعات الطلاب إلى خصائص محددة تكون أساسا في تعليمهم وتدريبهم لتعميم الخدمة التعليمية وصياغتها في أهداف توافق تطلعات الطلبة المتوقعة (الرشيد ،1995) .

وتسعى إدارة الجودة الشاملة إلى إعداد الطلاب بسمات معينه تجعلهم قادرين على معايشة غزارة المعلومات ، وعمليات التغيير المستمرة ، والتقدم التكنولوجي الهائل ، بحيث لا ينحصر دورهم فقط في استقبال المعرفة والإصغاء ، ولكن في عملية التعامل مع هذه المعلومات، والاستفادة منها بالقدر الكافي لخدمة عملية التعلم ؛ لذلك فإن هذه المرحلة تتطلب إنسانا بمواصفات معينة لاستيعاب كل ما هو جديد ومتسارع والتعامل معها بفعالية (أبو ملوح ،2001).

وهذا يتطلب تحولاً كبيراً في دور المؤسسة التعليمية والمعلم والمشرف الأكاديمي، بحيث يعمل على توفير مناخ تعليمي يسمح بحرية التعبير والمناقشة ومساعدة الطلاب على التعلم الذاتي والتعاوني، وهذا التوجه يتناسب مع أسلوب وفلسفة التعلم في القرن الحادي والعشرين .

ولقد ظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) بعد الأزمة التي حدثت في الاقتصاد الياباني بعد الحرب العالمية الثانية ؛ مما اضطر زعماء الصناعة اليابانية إلى إحداث الجودة بمساعدة ديمنج (Deeming) الأمريكي الذي يسمى بأبي الجودة ، والذي قام بتعليم المنتجين اليابانيين كيفية تحويل السلع الرخيصة و الرديئة إلى سلع ذات جودة عالية، حيث تم بالفعل تسجيل أفضلية للسلع اليابانية على المنتجات الأمريكية، وعندما سأل ديمنج عن سبب نجاح إدارة الجودة الشاملة في اليابان بدرجة أكبر من الولايات المتحدة قال : إن الفرق هو بعملية التنفيذ ؛ أي تجسيد إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها(الأحمدي،2008).

كما يعني مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم بأنه : أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع ومستويات المنظمة التعليمية ؛ ليوفر للعاملين وفرق العمل الفرصة لإشباع حاجات الطلاب والمستفيدين من عملية التعلم، أوهي فعالية تحقق أفضل خدمات تعليمية بحثية واستشارية بأكفأ الأساليب وأقل التكاليف وأعلى جودة ممكنة (النجار،1999) .

ويعرفها عليمات (2004) بأنها: أسلوب تطوير شامل ومستمر في الأداء يشمل كافة مجالات العمل التعليمي ، فهي عملية إدارية تحقق أهداف كل من سوق العمل والطلبة ؛ أي أنها تشمل جميع وظائف ونشاطات المؤسسة التعليمية ليس في إنتاج الخدمة فحسب ولكن في توصيلها ، الأمر الذي ينطوي حتماً على تحقيق رضا الطلبة وزيادة ثقتهم في المؤسسة التعليمية ، وتحسين مركز المؤسسة التعليمية محلياً وعالمياً، وزيادة نصيبها في سوق العمل.

ويرى الخطيب (2003) : أن إدارة الجودة الشاملة في التعليم تشير إلى نظام إداري متطور يهدف إلى التحسين المستمر لعمليات الإدارة التربوية والمدرسية، وذلك بمراجعتها وتحليلها والبحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الأداء والإنتاجية في المؤسسة التعليمية وتقليل الوقت اللازم لإنجاز العملية التعليمية باستبعاد المهام عديمة الفائدة وغير الضرورية للطالب ؛ مما يؤدي إلى تخفيض الكلفة ورفع مستوى الجودة.

كما تعرفها هيكسون (Hixson, 1992) بأنها: عملية إستراتيجية إدارية ترتكز على مجموعة من القيم ، وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي ؛

لتحقيق التحسين المستمر للمؤسسة التعليمية، ويركز هذا التعريف على مفهوم إدارة النظم الذي يربط بين المدخلات والعمليات والمخرجات للعملية التعليمية، وبالتالي يتطلب هذا المفهوم النظر إلى الطلاب المستفيدين بصورة مباشرة من خلال هذا الأسلوب ، وكيفية إعداد المؤسسة لهم لتحقيق حاجاتهم ورغباتهم الحالية والمستقبلية، وكذلك الاهتمام بالمعلمين والإداريين والعاملين الذين هم بحاجة إلى تدريب وتطوير مهاراتهم وكفايتهم ؛ لاستيعاب فلسفة ومفاهيم الجودة الشاملة وتطبيقها وفق مبادئ الجودة الشاملة لديمنج وغيره من المتخصصين، وهذا يتطلب فحص الهيكل التنظيمي للنظام التربوي في أي مؤسسة تعليمية حتى يتوافق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة ، مع توفير مناهج توافق متطلبات الحياة العصرية.

كما يعرفها العبادي وآخرون (2007) على أنها: مجموعة الأنشطة والأساليب والممارسات التي يقوم بها العاملون لتسهيل شؤون المؤسسة التربوية لتحقيق الأهداف المنشودة في جميع مجالات العملية التعليمية التعلمية ، وانطلاقا من هذه التعريفات فإن إدارة الجودة الشاملة في إطار المؤسسة التربوية تضم مجموعة من المضامين أهمها (الدرادكة والشبلي، 2003):

1. اعتماد أسلوب العمل الجماعي التعاوني، ومقدار ما يمتلكه العنصر البشري في المؤسسة التربوية من قدرات ومواهب وخبرات .

2. الحرص على استمرار التحسين والتطوير في المؤسسة التربوية لتحسين الجودة.

3. تقليل الأخطاء من منطلق أداء العمل الصحيح من أول مرة، الأمر الذي يؤدي إلى تقليل التكلفة إلى الحد الأدنى مع الحصول على رضا المستفيدين من العملية التعليمية .

4. الحرص على حساب تكلفة الجودة داخل المؤسسة التربوية لتشمل كافة الأعمال المتعلقة بالخدمة المقدمة مثل : تكاليف الفرص الضائعة، وتكلفة الأخطاء، وعمليات التقويم ، وسمعة المؤسسة التربوية.

5. النهج الشمولي لكافة المجالات في النظام التعليمي : كالأهداف ، والهيكل التنظيمي ، وأساليب العمل ، والدافعية ، والتحفيز ، والإجراءات.

ومهما كانت التعريفات التي تطرقت إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم إلا أنها تشترك في العديد من المسلمات أهمها : (مجيد والزيادات، 2008) ، (عليمات، 2008):

1. أن التركيز على تحسين المنتج (الطالب) هو المخرج النهائي لأي نظام.

2.أن إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التربوية ، تعد فلسفة وإستراتيجية طويلة الأمد تحتاج إلى مجهود كبير ومدة للحكم على مدى نجاحها في تحقيق الأهداف.

3. تحتاج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التربوية إلى توفير قيادات فعالة قادرة على الابتكار والتطبيق الفعال بثقة وبدون تردد.

4. تحتاج إلى استخدام أساليب ابتكارية ، وتوليد أفكار ، والتخطيط الأمثل للوصول للحل الأمثل.

5. تحتاج إلى تدريب مستمر لحل المشكلات بأسلوب علمي كالعصف الذهني.

6. تحتاج إلى المزيد من الجهد والمنافسة الشديدة بين المؤسسات التربوية للوصول إلى أفضل منتج بأقل التكاليف للحصول على رضا المستهلك.

7. تحتاج إلى توفير هيكلة ومناهج ملائمة لعملية التطبيق والتنفيذ.

ويؤكد العديد من الباحثين الذين عملوا في ميدان الجودة الشاملة ؛ أن مبادئ ديمنج التي سبق الحديث عنها لا بد أن تدخل في تصميم أي منهج للجودة الشاملة الذي سيطبق في أي مؤسسة تعليمية، وهي تعد من المتطلبات الأساسية لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في النظام التعليمي (مجيد والزيادات، 2008)، حيث يمكن توظيف تلك المبادئ في المجال التربوي ، وقد استمدت مدرستي أمرست Amherst ونيو هامبشيرHampshire أهدافها من النقاط الأربعة عشرة التي وضعها ديمنج ، حيث تم تطويرها لتناسب السياق التربوي، ولتحسين العمل الإداري والتحصيل الدراسي للطلاب، وأطلق على تلك النقاط (جوهر الجودة في التعليم) ، وتتلخص هذه النقاط بالآتي (أحمد، 2003) :

1. إيجاد التناسق بين الأهداف: إن وجود التناسق بين الأهداف ؛ لأجل تحسين جودة الطلبة والخدمات أمر لابد منه ؛ لأجل دخول التنافس بين مدارس المجتمع المحلي .
2. تبني فلسفة الجودة الشاملة: على كل عضو في المؤسسة التعليمية أن يتعلم المهارات الجديدة التي تدعم التحول نحو الجودة ، ويجب أن يكون لدى الأفراد الاستعداد لقبول تحديات الجودة، وأن يتحملوا مسؤولية تحسين المنتجات والخدمات.
3. تقليل الحاجة للتفتيش: يستند تقليل الحاجة للتفتيش على قاعدة عريضة من خلال تبنى نظام الجودة داخل الخدمات التعليمية ، وتدعيم بيئة التعلم التي قد تساعد في تحقيق جودة أداء الطالب .

4. إنجاز الأعمال المدرسية بطرق حديثة: إن إنجاز الأعمال المدرسية بطرق حديثة ، يقود إلى تقليل الحد الأدنى للتكاليف الكلية للتعليم .

5. تحسين الجودة الإنتاجية وخفض التكاليف: يقود تحسين الجودة إلى خفض التكاليف بواسطة استخدام مبدأ طبق ، وافحص، وغير العمليات ، وقم بوصف العملية بعد تحسينها ، وحدد جودة العمل ، وأشبع حاجات العاملين، وطبق التغييرات ، ثم قيم النتائج .

6. التعليم مدى الحياة: يدعم التدريب الأفراد عادة بالوسائل والأدوات الضرورية لتحسين مستوى الأداء لديهم .

7. القيادة في التعليم: يجب على الإدارة أن تعمل على توجيه وتنفيذ العمل ، وممارسة مبادئ الجودة .

8. التخلص من الخوف: إن إزالة المخاوف داخل المؤسسة التعليمية يشجع الأفراد على أداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية ؛ لأجل تحسين وضع المؤسسة التعليمية ، والعمل بحرية تامة بعيداً عن الصراعات والمشاحنات داخل المؤسسة التعليمية.

9. إزالة معوقات النجاح: إن إدارة المؤسسة هي المسؤولة الأولى عن القضاء على الحواجز التي تقف حجر عثرة في سبيل تحقيق النجاح في العمل، وذلك من خلال العمل بروح الفريق الواحد والتعاون الدائم ، والمشاركة الفعالة ، والتحول نحو التغيير ، والتجديد الدائمين.

10. خلق ثقافة الجودة: من الضروري خلق ثقافة الجودة ، وذلك لتطبيقها على الجميع دون استثناء.

11. تحسين العمليات: إن إيجاد الحلول له الأولوية عن كشف الأخطاء، والتعرف على الأفراد والجماعات يساعد على التحسين المستمر.

12. مساعدة الطلبة على النجاح: يجب أن تتغير مسؤولية كل الإدارات التعليمية من الجودة إلى تحسينها ، وذلك عن طريق تحسين الأداء وإزالة المعوقات التي تقف في طريق الطلبة.

13. الالتزام: على الإدارة أن تسعى جاهدة لإنجاز المهام في نظم الجودة داخل نظام التعليم، والعمل بطريقة سليمة مع ضرورة توفير الوسائل الملائمة لتحقيق الأهداف المنشودة.

14. المسؤولية: إن مسألة التغيير هي مسؤولية كل فرد لتحسين الجودة .وهناك مجموعة من العوامل والأسباب التي تحتم ضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم (البنا، 2006) وهي:

1. إن غالبية الدول النامية أخذت باستراتيجية الكم لاستيعاب تدفق الطلاب في التعليم، وأن هذه الاستراتيجية أدت إلى التضحية بنوعية العملية التربوية.
2. تحسين مخرجات العملية التربوية.
3. إن الثورة التكنولوجية الشاملة والقائمة على التدفق العلمي والمعرفي ، تمثل تحدياً للعقل البشري ؛ مما جعل المجتمعات تتنافس في الارتقاء بالمستوى النوعي لنظمها التربوية.
4. بما أن الطالب هدف ومحور العملية التربوية ، فيجب إرضاؤه كزبون أساسي في العملية التربوية.
5. ضرورة إجراء التحسينات في العملية التربوية بطريقة منظمة من خلال تحليل المعلومات باستمرار.
6. استثمار إمكانيات وطاقات جميع الأفراد في العملية التربوية.
7. أن إدارة الجودة الشاملة هي طريقة لنقل السلطة إلى العاملين في المؤسسة التربوية مع الاحتفاظ في نفس الوقت بالإدارة المركزية.
8. إيجاد الاتصال الفعال على المستويين الأفقي والعمودي.
9. الجودة الشاملة ثقافة إدارية خاصة ، وهذا يقتضي تغيير نمط الثقافة التنظيمية الإدارية في المؤسسة التعليمية ، وهذا يعني تغيير القيم والسلوكيات السائدة بما يساعد على تطبيق وتحقيق الجودة الشاملة.
10. تغيير النمط الإداري إلى الإدارة التشاركية .

حتى تتمكن المؤسسة التعليمية من تطبيق إدارة الجودة الشاملة لابد من توافر مجموعة من المتطلبات في النظام التعليمي والمؤسسة التعليمية ، وهذه المتطلبات هي:

1. دعم وتأييد الإدارة العليا لنظام إدارة الجودة الشاملة.

2. ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة بين جميع الأفراد كأحدى الخطوات الرئيسة لتبني إدارة الجودة الشاملة، حيث أن تغيير المبادئ والقيم و المعتقدات التنظيمية السائدة بين أفراد المؤسسة الواحدة،

يجعلهم ينتمون إلى ثقافة تنظيمية جديدة ، تلعب دورا بارزا في خدمة التوجهات الجديدة في التطوير و التجويد لدى المؤسسات التربوية (مصطفى ،2002).

3. تنمية الموارد البشرية كالمعلمين و المشرفين ، وتطوير وتحديث المناهج ، وتبني أساليب التقويم المتطورة ، وتحديث الهياكل التنظيمية ؛ لإحداث التجديد التربوي المطلوب.

4. مشاركة جميع العاملين في الجهود المبذولة لتحسين مستوى الأداء.

5. التعليم والتدريب المستمر لكافة الأفراد.

6. التعرف على احتياجات المستفيدين الداخليين – وهم الطلاب و العاملين – ، والمستفيدين الخارجيين – وهم عناصر المجتمع المحلي – ، وإخضاع هذه الاحتياجات لمعايير قياس الأداء والجودة (عقيلي،2001).

7. تعويد المؤسسة التربوية بصورة فاعلة على ممارسة التقويم الذاتي للأداء.

8. تطوير نظام للمعلومات لجمع الحقائق من أجل اتخاذ قرارات سليمة بشأن أية مشكلة .

9. العمل الجماعي والتعاوني بعيدا عن المركزية في اتخاذ القرارات.

10. المشاركة الحقيقية لجميع المعنيين بالمؤسسة التعليمية في صياغة الخطط والأهداف اللازمة لجودة عمل المؤسسة من خلال تحديد أدوار الجميع ، وتوحيد الجهود ، ورفع الروح المعنوية في بيئة العمل في كافة المراحل والمستويات المختلفة.

11. استخدام أساليب كمية في اتخاذ القرارات ، وذلك لزيادة الموضوعية، وبعيدا عن الذاتية .

أما متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم بصورة عملية (الرشيد، 1995) فتشمل:

1 . رسم سياسة الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية من حيث:

أ. تحديد المسؤول عن إقامة الجودة الشاملة وإدارتها.

ب. تحديد كيفية مراقبة ومراجعة النظام من قبل الإدارة.

ج. تحديد المهمات المطلوبة ، والإجراءات المحددة لكل مهمة .

د. تحديد كيفية مراقبة تلك الإجراءات .

2 . الإجراءات: وتشمل المهمات التالية:

أ. القدرة على التسجيل.

ب. تقديم المشورة.

ج. تخطيط المنهج.

د. عمليات التقويم.

هـ . إعداد مواد التعليم.

و. اختيار وتعيين العاملين.

ز. تطوير العاملين.

3. تعليمات العمل: يجب أن تكون تعليمات العمل واضحة ومفهومة وقابلة للتطبيق.

4. المراجعة: وهي الوسيلة التي يمكن للمؤسسة من خلالها أن تتأكد من تنفيذ الإجراءات.

5. الإجراء التصحيحي: هو تصحيح ما تم إغفاله ، أو ما تم عمله بطريقة غير صحيحة.

6- الخطوات الإجرائية: وضع معايير لتطبيق إدارة الجودة الشاملة مثل : نظام ISO 9002 الآيزو في الميدان التربوي ؛ وهو يعني مدى تطابق عملية التنفيذ لإدارة الجودة الشاملة للمواصفات القياسية لإحدى المؤسسات العالمية التي تهدف إلى وضع أنماط ومقاييس عالمية للعمل على تحسين كفاءة العملية الإنتاجية ، وتخفيض التكاليف، ولقد تم تطوير نظام الآيزو 9000 ليتوافق مع الميدان التربوي والتعليمي ، فظهر ما يسمى الآيزو 9002، ويتضمن (19) بندا تمثل مجموعة متكاملة من الطلبات الواجب توافرها في نظام الجودة المطبق في المؤسسات التعليمية ؛ للوصول إلى خدمة تعليمية جيدة وهي: مسؤولية الإدارة العليا، ونظام الجودة، ومراجعة العقود، وضبط الوثائق والبيانات، والشراء، والتحقق من الخدمات والمعلومات المقدمة إلى الطالب أو ولي الأمر، وتمييز وتتبع العملية التعليمية، وضبط ومراقبة العملية التعليمية، والتفتيش والاختبار، وضبط وتقويم الطالب، وحالة التفتيش والاختبار، وحالات عدم المطابقة، والإجراءات التصحيحية والوقائية، والتناول والتخزين والحفظ و النقل، وضبط السجلات، والمراجعة الداخلية للجودة، والتدريب، والخدمة، والأساليب الإحصائية.

هذه المتطلبات المطروحة سابقا وغيرها ، والتي تتمتع الكثير من المؤسسات التعليمية بها ، تحتم على المؤسسات التعليمية التحول نحو إدارة الجودة الشاملة، وهذا يتطلب الجرأة من قبل القيادة العليا في هذه المؤسسات نحو التغيير للأفضل بعيدا عن التعليم التقليدي،

وهذا يستلزم تطبيق المداخل السبعة الأساسية (The seven approach) ، وهي عبارة عن أساليب أو طرق لإدارة الجودة الشاملة وتتكون مما يأتي كما أشار لها (انكستون، 1996):

7. الاستراتيجية: وهو أن يكون لدى القيادة العليا خطة تنموية عن مستقبل المؤسسة التعليمية في السنوات (3-5) القادمة، والتدريب هو الحل الأنسب أمام المؤسسة لذلك.

8.الهياكل: ويعني إعادة هيكلة المؤسسة التعليمية مع تغيير المسؤوليات والوظائف والأدوار ، وتعيين طواقم العمل لذلك.

9. النظام: ويعني إعداد نظام جديد لتحسين المخرجات وزيادة فعالية العمليات مع إضافة ابتكارات جديدة تسهم في تحسين فعالية النظام.

10. العاملون: وتعني معاملة العاملين بشكل لائق ، وإشباع احتياجاتهم من خلال استخدام أسلوب العلاقات الإنسانية في العمل.

11. المهارات: وتعني تحسين القدرات والكفايات البشرية من خلال التدريب المستمر من أجل ابتكار أساليب جديدة في العمل قادرة على المنافسة.

12. النمط ويعني: نمط القيادة الذي يقود إدارة الجودة في النظام .

13. القيم المشتركة وتعني: إيجاد ثقافة تنظيمية جديدة ، وتحديد القيم السائدة ، وتبديلها بثقافة وقائية تلائم التطور المستمر .

ولو تم التمعن في هذه المداخل السبعة لإدارة الجودة الشاملة ، فإنه يلاحظ أنها تعبر عن مدخلات أساسية في أي نظام بما فيها النظام التعليمي، حيث يعتمد مفهوم النظم على الاستخدام الأمثل للمدخلات الموجودة ، واستخدام عمليات ملائمة من أجل الوصول إلى مخرجات مناسبة، وبالتالي فإن النظام التعليمي يحتاج إلى إحداث تغييرات وعمليات تطوير وتحسين مستمر لهذه المدخلات، وهو بحاجة إلى إستراتيجية محددة وهيكل تنظيمي مرن حسب المتغيرات الحديثة ، ويسهم في إشباع حاجات العاملين من أجل أن تزداد فعاليتهم ونشاطاتهم، وذلك بتزويدهم بمهارات ملائمة من خلال التدريب المتواصل، وهذا لا يتم إلا في وجود نمط قيادي متفتح وديمقراطي قادر على استخدام كل ما هو جديد ، يحث على التعلم المستمر والمتواصل ، وتتناسب ومفهوم إدارة الجودة الشاملة.

ويؤكد (انكستون، 1996) : أنه لا بد من تغيير الثقافة التنظيمية قي النظام التعليمي عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، ورفض الثقافة غير الملائمة للعصر الحديث ، بالإضافة إلى

متطلبات التطبيق السابقة ، يحتاج تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية (جوهر،2001) إلى:

1. تدعيم اللامركزية حتى يتم تحقيق فاعلية أكبر في أداء المهمات ، وشيوع نوع من الرضا عن العمل في نفوس العاملين ؛ مما يدفعهم إلى مزيد من الجهد لتحقيق الأهداف.

2.إدارة الوقت بشكل علمي سليم، ويتطلب ترشيد إدارة الوقت في مؤسساتنا التربوية إلى: تخطيط وتنظيم الرقابة على الوقت بأسلوب علمي حتى لا يحدث أي هدر تربوي عند التطبيق الحقيقي ، وتنفيذ عمليات إدارة الجودة الشاملة.

3.المشاركة في الإدارة باعتباره أسلوب إداري لتحقيق الجودة، وتتم المشاركة بين كافة المعنيين في التعليم سواء أكانوا داخل المؤسسة التعليمية أم خارجها.

4.تدريب مستمر من أجل إتقان خطوات التدريب ، ولسهولة التنفيذ لهذا النهج الجديد، ويعرض (انكستون، 1996) منهجا تطبيقيا على شكل مراحل لإدارة الجودة الشاملة ، يتعلم فيها المشاركون مهارات أساسية تمكنهم من العمل بفعالية وهذه المراحل:

المرحلة الصفرية: وفي هذه المرحلة يقرر المديرون إذا ما كانوا سيستفيدون من التحسينات الشاملة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة أم لا ، وهذه مرحلة اتخاذ القرار لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

المرحلة الأولى: التخطيط والصياغة: وفيها يتم صياغة رؤية النظام الجامعي وأهدافه المنشودة والاستراتيجيات والسياسات المقترحة ، وتتطلب هذه المرحلة نشر روح ومفاهيم الجودة الشاملة على كل المستويات داخل النظام، واختيار بعض الأعضاء للمشاركة في عمليات التطوير وتحويل هيراركية النظام إلى روح الفريق.

المرحلة الثانية: التقويم والتقدير: وهي تشمل على التقويم الذاتي لأداء الأفراد ، والتقدير التنظيمي للنظام مع إجراء المسح الشامل لإرضاء العملاء المستفيدين ، وهم الطلاب بالدرجة الأولى والجامعة بشكل عام والبيئة المحلية.

المرحلة الثالثة: التطبيق: وهي مرحلة تنفيذ فلسفة إدارة الجودة الشاملة داخل النظام على كافة المستويات الإدارية، ويصحب ذلك مبادرات تدريبية محددة بشكل مناسب لكل الأفراد ، وبدعم من الإدارة العليا حتى يتم تحسين عمليات أو مجالات الجودة المرغوبة.

وتمر هذه المرحلة ببعض الخطوات أهمها:

أ. اختيار من يتولى التدريب من داخل المنظمة من جميع المستويات الإدارية ، ويتــوافر فــيهم المصداقية والالتزام بالجودة الشاملة أهميتها.

ب. تدريب المدربين تدريبا مكثفا على مبادئ وأدوات الجودة الشاملة على أيــدي متخصصــين وخبراء لهم خبرة في هذا المجال.

ج. إنشاء مكتبة خاصة بإدارة الجودة الشاملة.

د. تشكيل فريق العمل الذي يضم مزيج من العاملين والإدارة الوسطى والإدارة العليا.

المرحلة الرابعة: تبادل ونشر الخبرات : وهي تعتمد على نشر الخبرات عند النجاح في تطبيــق إدارة الجودة الشاملة، ويفترض خبراء الجودة الشاملة أن الجدول الزمني اللازم لتطبيق برنامج الجودة الشاملة يتراوح بين(9–15) شهرا، وللحكم على مدى نجاح تطبيــق إدارة الجــودة فــي المنظمات المختلفة تم وضع جوائز للمنظمات التي تنجح برامجها في تحسين الجــودة الشــاملة كمعايير لنجاح التطبيق والتنفيذ ، وتمنح المؤسسات شهادات دولية بذلك، حيــث ركــزت هــذه الجوائز على النجاح في الرقابة الإحصائية كوسيلة لتحسين الجودة.

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يستلزم مراجعة شاملة لأحوال النظام من قبل خبراء الجودة بالتعاون مع ممثلين عن الإدارات والعاملين في النظام التعليمي، ويلي ذلك تطبيق الأدوات التي ترتبط جميعها بدورة التحسين التي تتم بمرحلة دائرية تتم عن طريق دورة ديمنج للجودة الشاملة (March, 1993) ما يلي :

حدد: وتتطلب إجراء خطوات فرعية أهمها:

تحديد الأهداف، وتحديد الموارد البشرية ، وتكوين فرق العمل، وتحديد الأدوار والمســؤوليات، وتحديد المدة اللازمة للتنفيذ.

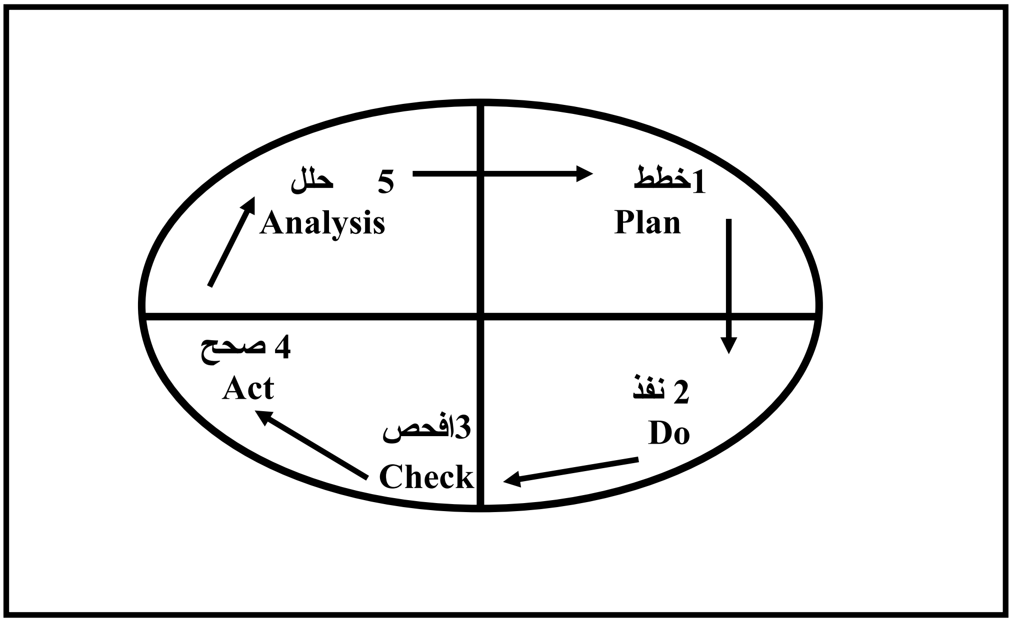
نفذ: ويعني تنفيذ ما تم التخطيط له في المرحلة السابقة .

افحص: قم بفحص المنتجات للتأكد من أنه قد تم إنتاجها طبقاً للخطة .

صحح: وتعني اختيار البدائل من كل أعضاء الفريق ، واختيار بديل تحسين الجودة ، ثم التخطيط لهذا البديل وتطبيقه وتقويمه .

حلل: وتعني استخدام مقاييس كمية لمعرفة الأسباب الرئيسة لحدوث المشاكل.

ويوضح الشكل رقم (2) طريقة عمل دورة ديمنج لإدارة الجودة الشاملة.



شكل 2. دورة ديمنج لإدارة الجودة الشاملة

المصدر بتصرف : (العلي، 2008، 85)

ويتوقف نجاح إدارة الجودة الشاملة في النظام التعليمي على مدى توفر هيكل تنظيمي جديد قادر على استيعاب مفاهيم الجودة ، واستخدامها بشكل سليم مع القيام بعمليات التحسين و التطوير من أجل تحسين نوعية المنتج – وهو الطالب – ، لذلك ومن أجل نجاح تطبيق وتنفيذ الجودة الشاملة لا بد من تصميم وحدة متكاملة جديدة لإدارة الجودة الشاملة قادرة على مواجهة التحديات، وهذه الوحدة تحتوي على عناصر أساسية تشكل قاعدة هرم للتطبيق الصحيح، وهذه العناصر هي (خليل والزهيري،2001):

1. الالتزام الكامل من قبل الإدارة العليا بنمط قيادي سليم.
2. التركيز على المنتج (العميل) وهو الطلب.
3. التركيز على الحقائق .
4. الاهتمام بالتحسينات بشكل مستمر.
5. المشاركة الجماعية في العمل.

وهناك مجموعة من المبررات التي تحتم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في النظام التعليمي (الرشيد ،2001) ، و(مجيد والزيادات ، 2008) ، وهي كما يلي :

مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

1. ارتباط الجودة بالإنتاجية.

2. ارتباط نظام الجودة بالشمولية في كافة المجالات.

3. عالمية نظام الجودة ؛ باعتباره سمة من سمات العصر الحديث.

4. نجاح تطبيق نظام الجودة الشاملة في العديد من المؤسسات التعليمية سواء في القطاع الحكومي أم القطاع الخاص في معظم دول العالم .

5. ارتباط نظام الجودة الشاملة مع التقويم للتعليم بالمؤسسات التعليمية.

هذه المبررات وغيرها تؤكد أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في النظام التعليمي تحتاج جهودا لا تتوقف ، عند تحسين الأداء فقط ، ولكنها تهدف إلى تحسين المدخلات والعمليات والمخرجات التعليمية ؛ أي كافة مكونات النظام التعليمي .

فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

وفي ضوء المبررات السابقة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم ، فإن إدارة الجودة الشاملة في التعليم يمكن أن تحقق مجموعة من الفوائد (عليمات، 2008) ، و(البنا، 2006) وهي:

1. ضبط وتطوير النظام الإداري في أية مؤسسة تعليمية ؛ نتيجة لوضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات بدقة.

2. تحسين العملية التربوية ومخرجاتها بصورة مستمرة .

3. تقليل الأخطاء.

4. تطوير المهارات القيادية والإدارية لقادة المؤسسة التربوية .

5. التركيز على تطوير العمليات أكثر من تحديد المسؤوليات .

6.العمل المستمر من أجل تحسين وتخفيض معدل الإهدار الناتج عن ترك المؤسسة التربوية ، أو الرسوب ، أو التسرب .

7. الارتقاء بمستوى الطلبة في جميع الجوانب الجسمية ، والعقلية ، والاجتماعية ، والنفسية ، والروحية.

8. زيادة كفايات الإداريين والمعلمين بالمؤسسات التعليمية ، ورفع مستوى أدائهم.

9. زيادة الثقة والتعاون بين المؤسسات التعليمية والمجتمع.

10. توفير جو من التفاهم والتعاون ، والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية مهما كان حجمها ونوعها .

11. زيادة الوعي والانتماء نحو المؤسسة من قبل الطلاب والمجتمع المحلي.

12 . تحقيق رضا المستفيدين (الطلبة، أولياء الأمور، المعلمون، المجتمع) .

13. الترابط والتكامل بين جميع الإداريين والعاملين بالمؤسسة التعليمية بروح الفريق.

14. تطبيق نظام الجودة الشاملة يمنح المؤسسة المزيد من الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العالمي.

ويتكون نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم من عشرة محكات (مؤشرات) ، تصف خصائص نظام إدارة المؤسسة التربوية بصورة شاملة ، وفيما يلي شرح لكل مؤشر(البنا، 2006) ، و (طعيمة وآخرون، 2006):

أولاً: الإدارة الإستراتيجية:

تختص الإدارة الإستراتيجية في رسم السياسة العامة للمؤسسة التعليمية ، وبناء الخطط التي تحدد الاتجاه العام للمؤسسة التعليمية ، وتعتبر الوثيقة الرئيسة في هذا المؤشر هي خطة العمل ، كما يطلق عليها أيضاً الخطة الإستراتيجية ، أو الخطة التطويرية، أو الخطة التشاركية مع الأخذ بعين الاعتبار البعد الاستراتيجي لها (التفكير الاستراتيجي) المبني على الأسئلة الثلاث التالية :

1. أين نحن الآن ؟
2. إلى أين نريد أن نصل ؟
3. كيف نصل إلى ما نريد ؟

وينبغي أن تتضمن خطة العمل رسالة المؤسسة التعليمية، والأهـداف المـراد تحقيقهـا، ومؤشرات الأداء بجانب الأولويات ، والمصادر المطلوبة لتنفيذ الخطة، والعنصر الأساسي فـي بناء الخطة ، هو حاجات المتعلمين، كما يتوجب أن تشمل خطة العمل جميع المؤشرات التـي يتألف منها نظام إدارة الجودة الشاملة .

ثانياً: نوعية إدارة الجودة الشاملة:

ويختص هذا المؤشر بمدى قدرة المؤسسة التعليمية على توفير الخدمة التي تحقق رغبـات المستفيدين من المؤسسة التعليمية (المتعلمين، المعلمين، سوق العمل، أولياء الأمور، المجتمـع، المؤسسات الاجتماعية).

ثالثاً: التسويق ورعاية العميل:

ويسعى هذا المؤشر إلى تحديد حاجات سوق العمل والمتعلمين ؛ بغرض تقـديم تـدريب وتعليم فاعلين بما يرضي حاجات المتعلمين وسوق العمل.

رابعاً: تطوير الموارد البشرية:

يضمن هذا المؤشر التدريب المستمر للموارد البشرية ، بما يجعل جميع العاملين قـادرين على أداء أعمالهم بفاعلية وإنتاجية عالية ، بمعنى أن يصبح جميع العاملين لديهم الخبرة الكافيـة والكاملة لأداء أعمالهم بصورة صحيحة .

خامساً: تكافؤ الفرص:

ضمان تكافؤ الفرص لجميع المتعلمين ، والعاملين في المؤسسة التعليمية وسوق العمل ، بما يعزز الشعور بالرضا ؛ مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية .

سادساً: الصحة والسلامة: ضمان وجود بيئة صحية آمنه لجميع المتعلمـين ، والعـاملين فـي المؤسسة التعليمية .

سابعاً: الاتصال والإدارة:

وينص هذا المؤشر على أن إدارة المؤسسة التعليمية تسعى إلى تحقيـق احتياجـات المتعلمـين والعاملين بها.

ثامناً: خدمات الإرشاد:

يركز هذا المؤشر على تحديد حاجـات المتعلمـين المختلفـة (النفسـية، والأكاديميـة، والاجتماعية) ، والعمل على تحقيقها.

تاسعاً: تصميم البرنامج وتنفيذه:

ويختص هذا المؤشر ببناء البرامج الدراسية والمواد التعليمية ، وينبغي أن تبنى نواتج التعلم للبرامج الدراسية على متطلبات سوق العمل، كما يعنى هذا المؤشر أيضاً بتنفيذ البرامج الدراسية ، واختيار طر ق التدريس المناسبة ، فضلاً عن التركيز على الأنشطة واحتياجات المتعلمين.

عاشراً: التقييم لمنح الشهادات:

يؤكد هذا المؤشر على أن المتعلم الذي حقق مؤشرات متطلبات منح المؤهل يحصل على المؤهل العلمي .

كما أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أية مؤسسة تعليمية ، يتطلب توفر مهارات أساسية في مدير إدارة الجودة الشاملة والعاملين معه (شميدث وفانجا، 1998) وهي:

مهارات العاملين في مؤسسات إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم:

1. وضع أهداف قابلة للقياس ، والاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي .
2. تدعيم العمل الجماعي على اعتبار أنه الأساس داخل التنظيمات.
3. الاهتمام بالتقدير والمكافآت عند إنجاز العمال بفاعلية.
4. وضع معايير لتطبيق إدارة استخدام أدوات وعمليات الجودة ، والاعتماد على دورة ديمنج لتحسين الأداء.
5. حث الأفراد العاملين على التعلم من الأخطاء.
6. القدرة على توفير العلاقات الإنسانية ، وما يتبعها من تفويض للسلطة.

كما يتطلب البدء بتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، توفر قاعدة للبيانات ، تشمل : معلومات دقيقة شاملة لواقع المؤسسة التعليمية، والخدمات التي تقدمها، ومن المستفيدين منها، وصعوبات إنجاز العمليات بشكل دقيق، بما يضمن تقييم واقع المؤسسة التعليمية، وتحديد المشكلات القائمة والمتوقعة ، والأسباب التي تدفع المؤسسة التعليمية إلى أن تتبنى هذا المفهوم. و تمر عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في النظام التعليمي كما أوردها (عبد المحسن ،1996) بالمراحل التالية :

أولاً: مرحلة اقتناع وتبني الإدارة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة:

وفي هذه المرحلة تقرر إدارة المؤسسة التعليمية رغبتها في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ، ومن هذا المنطلق يبدأ كبار المديرين بالمؤسسة التعليمية بتلقي برامج تدريبية متخصصة عن مفهوم النظام ، وأهميته ، ومتطلباته ، والمبادئ التي يستند إليها.

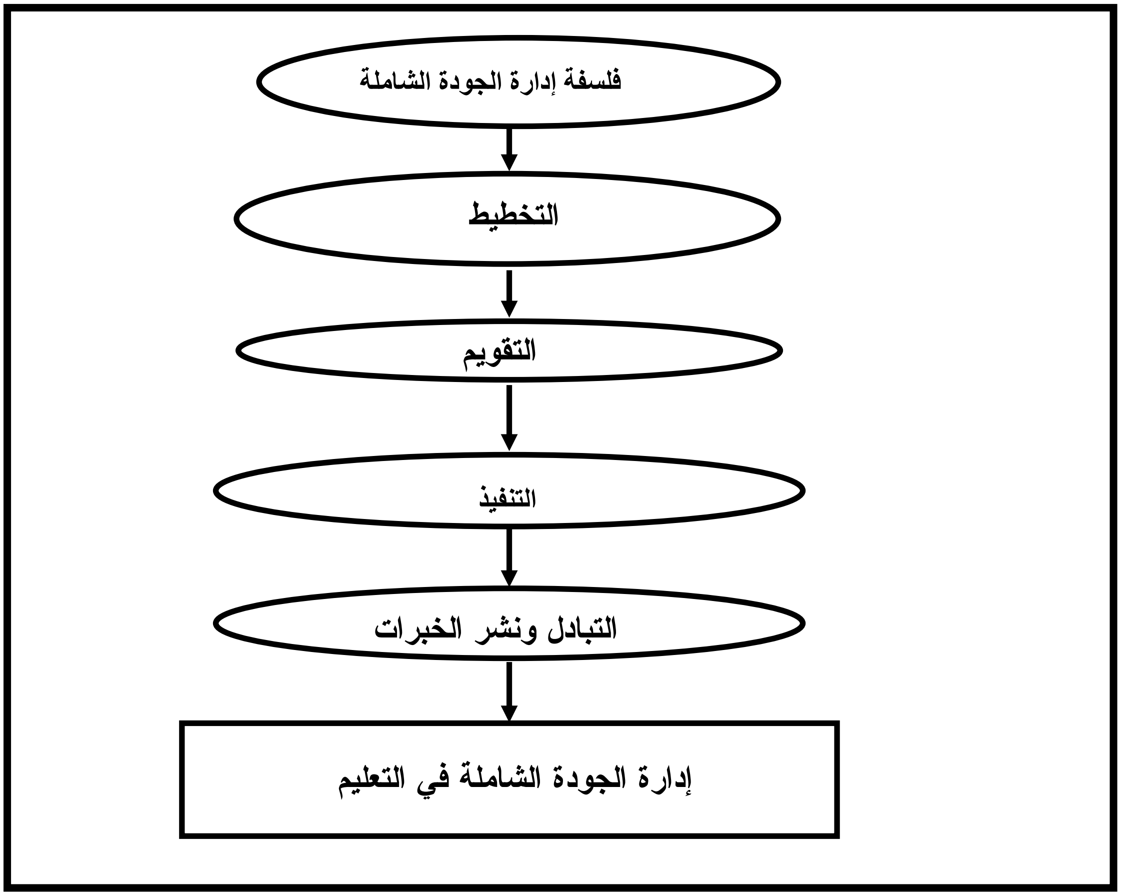
ثانياً: مرحلة التخطيط:

وفيها يتم وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ ، وتحديد الهيكل الدائم ، والموارد اللازمة لتطبيق النظام .

ثالثاً: مرحلة التقويم : وغالبا ما تبدأ عملية التقويم ببعض التساؤلات الهامة ، والتي يمكن في ضوء الإجابة عليها تهيئة الأرضية المناسبة للبدء في إدارة الجودة الشاملة .

رابعاً : مرحلة التنفيذ : في هذه المرحلة يتم اختيار الأفراد الذين سيعهد إليهم بعملية التنفيذ ، ويتم تدريبهم على أحدث وسائل التدريب المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.

خامساً: مرحلة تبادل ونشر الخبرات: وفي هذه المرحلة يتم استثمار الخبرات والنجاحات التي يتم تحقيقها من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، ويمكن توضيح تلك المراحل في الشكل رقم (3).

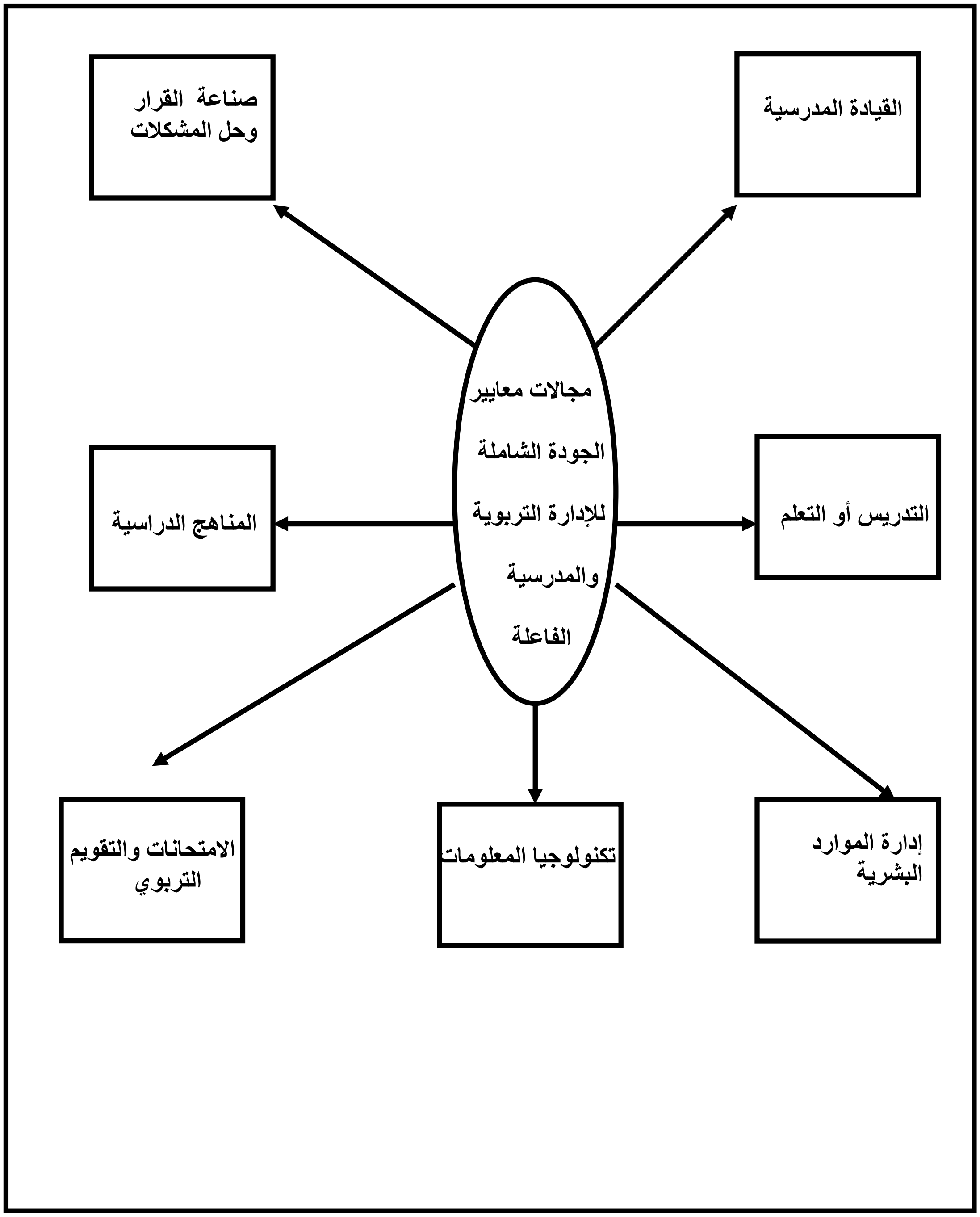


شكل 3. مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية

مصدر الشكل: (إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، الطائي وآخرون، 2007، ص155)

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في العديد من المؤسسات التعليمية في أمريكا وأوروبا ساهم بدرجة كبيرة في نجاح هذه المؤسسات في تحقيق أهدافها بدون إحداث هدر تربوي، ولبت رغبات الطلبة ، وأولياء الأمور ، والمجتمع ، وأعضاء هيئة التدريس ، بالإضافة إلى تحسين طرق التدريس ، ووسائل التقويم ، وتصميم مناهج تربوية تلائم عمليات التعلم الذاتي ، وهذا يتطلب توفير الجهد والصبر على تحقيق النتائج بدون استعجال من قبل كافة المستويات الإدارية ؛ على اعتبار أن التعلم : هو عملية مستمرة مدى الحياة ، ويتطلب أنماطا قيادية ديمقراطية تؤمن بالتشاركية والتعاون بين جميع المشاركين ، ويسود بينهم التقدير والاحترام ، ويتمتعون بروح معنوية عالية ودافعية نحو التغيير للأفضل. ويقترح الخطيب والخطيب (2008) أنموذجا

لإدارة الجودة الشاملة في الإدارة التربوية والمدرسية الفاعلة، يشمل مجموعة من المعـــايير تـــم توضيحها في الشكل التالي :



شكل 4. مجالات معايير الجودة الشاملة للإدارة المدرسية الفاعلة

المصدر(الخطيب والخطيب، 2008، 290)

معايير الجودة الشـــاملة لـــلإدارة التربويـــة و المدرســـية الفاعلـــة (الخطيـــب والخطيـــب ،2008، **279 -287**) :

أولا: القيادة المدرسية:

1- دعم وتسهيل وتشجيع تطوير خطة اســـتراتيجية ، ورؤيـــة ، ورســـالة ، وأهـــداف للمدرسة.

2- صياغة أهداف ، وتوجيهات العمل للمعلمين والإداريين كـــأفراد ومجموعـــات فـــي المدرسة.

3- وضع برنامج العمل للمعلمين ، والإداريين ، و للمدير نفسه في المدرسة، مع توظيف واستخدام الموارد في المدرسة على نحو فعال.

4- وضع أطر زمنية مجدولة ومبرمجة مرنة للمشاريع والبرامج المـــراد تنفيـــذها فـــي المدرسة.

5- تطوير وتشكيل وتأصيل الثقافة والقيم المؤسسة للمدرسة.

6- صياغة أهداف وخطط التطوير التربوي في المدرسة ، وتحديد الأولويـــات لبـــرامج ومشروعات التطوير التربوي.

7- القيام بعمليات الإشراف ، والمتابعة للنشاطات ، والمشاريع ، والبـــرامج المدرســـية، والتحقق من مدى مناسبتها لتحقيق الأهداف التربوية المدرسية.

8- تشجيع وإشاعة روح الزمالة بين المعلمين ، والتعامل معهم على أساس مهني ، فضلا عن تشجيع روح المشاركة ، والعمل بواسطة فريق الإدارة التشاركية أو إدارة الفريق.

9- اعتماد مبادئ النزاهة ، والشفافية ، والعدل ، والموضوعية في التعامل مع المعلمـــين والإداريين في المدرسة.

10-تشجيع وتطبيق سياسة التسيير الذاتي ، (الإدارة الذاتية) للمدرسة.

11-اعتماد القيادة المدرسية القائمة على نظريات القيادة ، ونظريات التنظيم الحديثة.

ثانيا : صناعة القرار وحل المشكلات:

1- القيام بتحديد وتعريف دقيق لأية مشكلة يواجهها في المدرسة سواء أكانت تتعلق بالطلاب ، أم المعلمين ، أم أولياء الأمور.

2- القيام بجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة التي يواجهها، ويتولى تحليل أبعادها، ومعرفة أسباب حدوثها ، وفحص العلاقة بينهما.

3 – القيام بوضع البدائل والافتراضات لحل المشكلة ، ومقارنة هذه البدائل والافتراضات ، وتحليلها ، وتقويمها للتعرف على مزاياها وعيوبها ، وإسهامها في تحقيق الهدف وحل المشكلة ، ومن حيث ملاءمتها للظروف البيئية المحيطة للمدرسة.

4 – القيام بتحديد واختيار البديل ، والحل الأنسب لحل المشكلة ، وذلك في ضوء الحقائق والمعلومات المحددة في الخطوة السابقة، من حيث مزايا كل بديل وعيوبه وتكاليفه ونتائجه ومضاعفاته، وذلك اعتمادا على بعض المعايير، من مثل الكلفة والفعالية لكل بديل.

5 – العمل على إيجاد نوع من التوازن المعقول بين حاجات وأهداف الأفراد ، وحاجات و أهداف التنظيم عند أي قرار إداري.

6 – تطبيق مبدأ مشاركة العاملين والإداريين وأولياء الأمور والطلبة عند اتخاذ أي قرار إداري (الإدارة التشاركية أو الإدارة بواسطة فريق).

7 – تطبيق تقنيات إدارة الصراع التنظيمي عند مواجهة أية مشكلة في المدرسة.

ثالثا: التدريس أو التعليم :

1. إعداد خطط التدريس اعتمادا على نماذج أو نظريات التعليم والتعلّم.

2. صياغة الأهداف التعليمية بلغة السلوك أو الأداء عن الطلاب.

3 . تقديم المادة الدراسية ، وما يتم عرضه على الطلاب من معلومات بطريقة منظمة ومتسلسلة وواضحة ومتدرجة في الصعوبة.

4 . استخدام التهيئة الحافزة للدرس ؛ لاستثارة دافعية الطلاب للتعلم.

5. استخدام مثيرات تعليمية متنوعة ، وتقديم نشاطات مختلفة أثناء عملية التدريس.

6 . تزويد الطلاب بالتعزيز المستمر لأدائهم ، وتقديم النقد البناء لإنجازهم أثناء عملية التدريس .

7 . إظهار الاندفاع والجدية ، وإبداء الحماس والحرص على أهمية تعلم الطلاب وتحصيلهم أثناء عملية التدريس.

8 . مراعاة الوضوح فيما يتم عرضه على الطلاب أثناء عملية التدريس.

9 . تنويع الأسئلة ، واستخدام مستويات متمايزة مع الأسئلة التي تستحث قدرات الطلاب العقلية العليا ، وتستثير إبداعهم .

10 . مراعاة مبدأ الفروق الفردية فيما بين الطلاب ، واستخدام استراتيجيات التعلم الذاتي ، والتعلم ضمن مجموعات أو فرق.

رابعا: المناهج الدراسية :

1- اعتماد مبدأ الشمولية في إعداد المناهج الدراسية، بحيث تغطي هذه المناهج جميع الميادين الرئيسة في حقول المعرفة المختلفة بأبعادها : الفكرية والعلمية والإنسانية والاجتماعية والطبيعية والتكنولوجية والمعلوماتية.

2- اعتماد مبدأ التكامل في إعداد المناهج الدراسية، بحيث تساعد على تنمية شخصية الطلاب من جميع جوانبه : الانفعالية والروحية والفكرية والمعرفية والخلقية والجسمية والاجتماعية والسلوكية.

3- اعتماد مفهوم المدرسة المجتمعية في إعداد المناهج الدراسية، بحيث تعكس هذه المناهج احتياجات ، ومتطلبات خطط التنمية الاجتماعية والاقتصادية الوطنية من الكوادر التي تمتلك الكفاءات والمهارات التي يتطلبها سوق العمل.

4- أن تتم مراعاة مبدأ المرونة في إعداد المناهج الدراسية ، وتوفير الاختيارات المختلفة من البرامج والمقررات الدراسية في المجالات الدراسية المختلفة ، وإتاحة الفرص للطلاب لاختيار نوع التخصص الذي يتناسب مع قدراتهم واستعداداتهم والفروق الفردية فيما بينهم.

5- أن يتم اعتماد نظام متطور للتوجيه والإرشاد التربوي والمهني، بحيث يساعد الطلاب على اتخاذ القرارات المتعلقة باختيار التخصصات التي تتناسب مع قدراتهم

واستعداداتهم وميولهم واحتياجاتهم من جهة، واحتياجات المجتمع ومتطلبات سوق العمل من جهة أخرى.

6- اعتماد مبدأ المراجعة المستمرة للمناهج الدراسية بهدف تحديثها وتجديدها ؛ لمواكبة التطورات والتغيرات التي تطرأ على المجتمع من النواحي : السياسية والاجتماعية والاقتصادية والعلمية والتكنولوجية والمعلوماتية .

7- أن يؤخذ بعين الاعتبار –عند إعداد المناهج الدراسية– ثورة تكنولوجيا المعلومات، وأن يتم توظيف واستخدام هذه التكنولوجيا في إثراء وإغناء خبرات الطلبة ، وتعزيز تعلمهم.

خامسا: إدارة الموارد البشرية:

أ) السياسات والإستراتيجيات والأهداف:

1– أن تعكس التحديات التي فرضتها الثورة التكنولوجية، وثورة المعلومات، وثورة الحواسيب والاتصالات.

2– أن تأخذ بعين الاعتبار التحولات والتغيرات التي طرأت على العالم خلال السنوات العشرة الماضية ، وبخاصة في مجالات : العولمة والخصخصة والتجارة الحرة أو تجارة السوق ، والتكتلات الاقتصادية العملاقة، وانعكاسات هذه التحولات والتغيرات على التنافس الدولي على الأسواق.

3– أن تتم مراجعة وتحديث هذه السياسات والاستراتيجيات والأهداف بشكل دوري.

ب) التشريعات و القوانين و الأنظمة و اللوائح و التعليمات:

4– المرونة.

5– الحداثة.

6– المواكبة للتشريعات والقوانين الدولية(اتفاقية الجات، قوانين حماية الملكية الفردية).

7– عدم التناقض بين التشريعات والقوانين من جهة، والأنظمة واللوائح والتعليمات من جهة أخرى .

ج) نظام الأجور والرواتب والحوافز والجوائز:

8- ارتباط النظام بالأداء والإنتاجية وليس بساعات العمل .

9- اعتماد نظام للحوافز يشجع على المبادرة والابتكار والإبداع.

10- تخصيص جوائز مالية ومعنوية للعاملين المنتجين والمبدعين.

د) نظام التدريب والتعليم المستمر:

11- أن يكون التدريب واجبا موازيا لواجب القيام بالعمل.

12- تخصيص موازنة كافية للتدريب تتوازن مع أعداد العاملين في المؤسسة وطبيعة أعمالهم.

13- أن يكون التدريب داخليا، وخارجيا حسب الحاجة.

14- أن يكون التعليم المستمر ، والتدريب الدائم ، شعارا ترفعه المؤسسة يعكس إيمانها بأهمية تنمية الموارد البشرية لديها.

15- أن يواكب نظام التدريب المستجدات والمستحدثات في مجالات التخصص المختلفة، فضلا عن مراعاة حداثة وجدة المعلومات ذات العلاقة.

هـ) نظام الاستقطاب والتعيين والترقية والإجازات:

16- اعتماد معايير الموضوعية والنزاهة والشفافية والجدارة عند استقطاب وترقية العاملين.

17- اعتماد نظام للاستقطاب والتعيين ، يتصف بالسرعة والدقة (بواسطة الإنترنت)، واعتماد معايير المؤهلات والخبرات والجدارة في عمليات استقطاب وتعيين وترقية العاملين.

18- اعتماد نظام للإجازات يراعي الظروف الاجتماعية والأسرية للعاملين.

و) نظام التأمين الصحي والضمان الاجتماعي ومكافأة نهاية الخدمة:

19- اعتماد نظام مرن وحديث للتأمين الصحي يكفل توفير أفضل الخدمات الصحية للعاملين وبأقصى سرعة.

20- اعتماد نظام للضمان الاجتماعي يؤمن العاملين معيشيا في سن الشيخوخة.

21- اعتماد نظام مكافأة نهاية الخدمة بشكل مجز (أسوة بالبنوك).

ز) نظام إنهاء خدمات الموظفين والاستيداع والتقاعد:

22- اعتماد معايير موضوعية وعادلة عند إنهاء خـدمات العـاملين ، وإحـالتهم إلـى الاستيداع ، أو تقاعدهم.

23- عدم المساس بالمكاسب الوظيفية والكرامة المهنية للعاملين عند إنهاء خـدماتهم ، أو إحالتهم إلى الاستيداع ، أو التقاعد.

24- عدم انتهاك قوانين ونظم الخدمة المدنية عند إنهاء خدمات العاملين ، أو إحالتهم إلى الاستيداع ، أو التقاعد بشكل كيدي (أمثلة على الانتهاك: معرفة الموظـف بإحالتـه إلـى التقاعد أو الاستيداع من خلال الصحف المحلية ، أو من خلال كتاب مفاجئ يوضع علـى مكتبه مع بداية دوامه).

25- ضرورة وجود مرجعية قانونية يلجأ إليها العاملون عند وقـوع ظلـم أو غـبن أو تعسف.

ح) نظام الرقابة على الأداء والتقويم والتغذية الراجعة :

26- اعتماد نظام المساءلة والرقابة على أداء العاملين .

27- اعتماد نظام تقويم الأداء للعاملين بشكل موضوعي وعادل.

28- اعتماد نظام للتغذية الراجعة المستمرة ، مما يوفر بيانات صادقة عن أداء العاملين.

29- أن تتم عمليات الرقابة والتقويم بنزاهة وشفافية.

سادسا: تكنولوجيا المعلومات :

1- توفير قاعدة بيانات مدرسية حديثة، بحيث تشمل هذه القاعدة على : أعداد المعلمـين ومؤهلاتهم ، و أعداد الطلاب موزعين حسب الصفوف الدراسية.

2- توظيف واستخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة المـوارد البشـرية والماديـة فـي المدرسة.

3- توفير مختبرات الحاسوب ، ومراكز مصادر التعلم ، والتقنيات التعليميـة المختلفـة، وتيسير استخدامها من قبل المعلمين والإداريين والطلاب ؛ لتعزيز عمليـات الـتعلم والتعليم في المدرسة.

4- أن يتم ربط المدرسة بشبكات المعلومات العالمية عن طريق الإنترنت.

5- توفير الدعم والمساندة للمعلمين، وتشجيعهم على تطوير برامج للتعليم الإلكتروني بهدف تعزيز وإثراء عمليات التعلم والتعليم.

سابعا: الامتحانات و التقويم التربوي:

1- اعتماد نظام التقويم الإلكتروني أو البنائي المستمر بدلا من التقويم الختامي أو النهائي.

2- اعتماد نظام التقويم الذي يرتكز على معايير الإتقان بدلا من التقويم الذي يعتمد على مستويات معيارية مقننة ، والتي تقوم بتقسيم الطلاب وفقا للمنحنى الطبيعي أو الامتدادي(منحنى جوس).

3- اعتماد التقويم الشمولي الذي يغطي جميع جوانب و أبعاد شخصية الطالب : كالذكاء والقدرات و الاستعدادات و الميول والاتجاهات والتحصيل المدرسي و المهارات والقيم ، بدلا من التقويم الجزئي الذي يغطي جانبا واحدا، وغالبا ما يكون التحصيل الدراسي مقصوراً على المعلومات و المعارف النظرية.

4- اعتماد التقويم على المستوى المدرسي، والذي يعتبر أكثر صدقا ودقة وموضوعية للحكم على الطالب، بدلا من اعتماد التقويم على المستوى الوطني ، والذي يعتمد مستويات معيارية مقننة للحكم على الطالب.

5- استخدام التقويم على الأداء والممارسة ، بدلا من التقويم المعتمد على المعرفة النظرية.

إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي :

تعد جودة التعليم العالي إحدى المسائل الحيوية في نظام التعليم المعاصر. فالمناهج والبرامج التعليمية التي طبقت لتحسين نوعية التعليم في الماضي قد أبرزت تحسناً محدوداً في الأداء الأكاديمي في المدارس والجامعات ، غير أن جودة التعليم لا تزال موضوعاً مثيراً للجدل، حيث إن النظام التعليمي القائم في العديد من بلدان العالم لا يهيئ الطلبة لسوق العمل بصورة كافية ، ولا يمنحهم الفرصة لإبراز إبداعاتهم (ويليامز، 1999) .

والتعليم العالي كأي نسق تعليم نظامي، ليس إلا انعكاساً للسياق الاجتماعي والاقتصادي العام. ومن غير المستغرب أن يعاني التعليم العالي ومؤسساته من مشكلات كبيرة (فرجاني، 1998)، حيث تواجه مؤسسات التعليم (العالي والجامعي) العربية تحديات وتهديدات بالغة الخطورة نشأت عن المتغيرات التي غيّرت شكل العالم ، وأوجدت نظاماً عالمياً جديداً يعتمد

العلم والتطوير التكنولوجي المتسارع أساساً، ويستند إلى تقنيات عالية التقدم والتفوق، الأمر الذي لا يدع مجالاً للتردد في البدء ببرامج شاملة للتطوير والتحديث ، تضمن لمؤسسات التعليم العربية القدرة على تجاوز مشاكلها ونقاط الضعف فيها (مدكور، 2000).

ويقاس تقدم الأمم وتخلفها في الوقت الراهن بمدى اهتمامها بفاعلية التعليم الجامعي ؛ لما يضطلع به من دور هام في التنمية الشاملة لأي مجتمع ، والتي يمكن إيجازها في ثلاثة مجالات رئيسة هي: التدريس أو التعليم ، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، إضافة إلى تنمية الاتجاه العقائدي لدى الطلاب، وعلى الرغم من أن الجامعات قد تعرضت لبعض الإصلاحات في كثير من الأقطار العربية، تناولت جوانب متعددة مستهدفة تحسين وضعها الداخلي المرتبط بالمناهج ، وأساليب التدريس ، وفي هياكل الإدارة ، إلى جانب ارتباطها بتحسين مخرجاتها وخدمة المجتمع والبيئة المحيطة بها، إلا أن المؤشرات تؤكد قصور الجامعات في تأدية وظائفها وتحقيق أهدافها (علي، 2003) .

ويشير الخطيب (1999) إلى أن هناك قناعة في الأوساط الاجتماعية والأكاديمية في الوطن العربي مؤداها : أن إدارة الجامعات تفتقر إلى الكفاءة، وأن غالبية الجامعات العربية تعاني من انعدام الاستقلال الذاتي وضخامة الأنظمة والتعليمات وغموضها وتناقضها، وتعدد المستويات أو الحلقات الإدارية والهرمية في كتابة التقارير والضبط، فالقرارات يتم اتخاذها على أعلى مستوى في قمة الهرم الإداري، وإهمال دور القيادات الإدارية الوسطى والتنفيذية، الأمر الذي ترتب عليه عجز في الإداريين المقتدرين، وسيادة نمط إداري معروف باسم إدارة الطوارئ والأزمات ، كما يشير الخطيب أن معظم طاقات الجامعات تصرف على الأمور الروتينية ، ولا توجد أية سيطرة إدارية على أداء العاملين من أكاديميين وإداريين، وبالتالي معرفة مستوى هذا الأداء، وغالباً ما تستخدم أساليب مراوغة وتأخير لمقاومة الإصلاح والتغيير.

إن إخفاق الجامعات العربية في تحقيق أهداف التنمية في الدول العربية قد دفع العديد من الباحثين للتعرف على تدني مستوى الأداء في الجامعات ، إضافة إلى تخريج أفواج كبيرة من الخريجين لم يجدوا فرص للعمل ، ولتحسين وضع الجامعات طرحت مفاهيم عديدة منها : مفهوم (إدارة الجودة الشاملة) ، باعتبارها مجموعة من المعايير والإجراءات الهادفة إلى انتشال الوضع الحالي للجامعات العربية (علي، 2003) ، إن تحسين أداء المنظمات أو المؤسسات الحديثة بما فيها الجامعات يشكل اهتماماً عالمياً في جميع دول العالم ، يضاف إلى ذلك أن قدرة

أي مجتمع على إدارة مؤسساته وبرامجه الحيوية ليس فقط بفاعلية وكفاءة، وإنما بعدالة وابتكار، تعتبر من أهم الخصائص التي تميز أي مجتمع عن غيره من المجتمعات (الخطيب، 2001).

والجامعات السعودية تحرص على أن تكون متميزة في الشرق الأوسط ، وعلى المستوى العالمي، وملتزمة بحماية التعددية الفكرية والإبداع وحرية التعبير عن الرأي ، وتعمل على تطبيق مفاهيم عصرية تخدم خصوصية المنطقة ، والتفاعل مع احتياجاتها المرحلية والمستقبلية ، والمساهمة في تطوير المجتمع المحلي ، وذلك من خلال التفاعل المستمر مع مختلف قطاعاته ، وتوفير الكفاءات المتخصصة لتطوير الاقتصاد السعودي والعالمي من خلال ما تقدمه الجامعات من تخصصات تخدم المجتمع السعودي والعالمي بشكل عام.

إن إدارة الجودة الشاملة لأية جامعة هي أساس مهم لأداء أي عمل بإتقان ، وخاصة في مجال التعليم ، ولاشك أن أهم الفروق بين منظمة تعليمية جيده وأخرى ضعيفة هو طريقة إدارة تلك المنظمة ؛ لذلك رأت كثير من المنظمات التعليمية – وبالأخص في بعض الدول المتقدمة – تطبيق الجودة الشاملة ونظمها ، الأمر الذي يضمن معه خدمة تعليمية غير متذبذبة ، وانضباطاً إدارياً داخلياً يوفر مناخاً للتوسع والتميز في الوقت نفسه ،(عليمات ، 2008) .

تعريف إدارة الجودة الشاملة في إطار التعليم العالي :

إن دراسة إدارة الجودة الشاملة ، وفهم معانيها ومتطلباتها في التعليم العالي تعتبر قضية مهمة ، فقد انهمك الباحثون خلال السنوات القليلة الماضية في تحديد معانيها ، وأنشطتها في التعليم العالي ، وكانت لهم في ذلك أراء مختلفة تبعاً للمرجعية والفلسفة التي يتبعها هذا الباحث أو ذاك، والقطاع التعليمي الذي ينتمي إليه ، وكانت لهم أراء متباينة في الشكل ومتفقة في الجوهر والمضمون .

حيث يعرفها عيسى (2003) ، بأنها : « نظام مكون من مجموعة من الإجراءات والإرشادات ، تضعها المؤسسة التعليمية لتكون مرشداً لها في تنظيم عملها ؛ بهدف توفير خدمات تعليمية متنوعة وفعالة في مجال شرح المواد الدراسية ، وتوصيلها إلى الطلبة ، وقياس أداء الطلبة بما يساهم في تلبية احتياجات الدارسين وسوق العمل لضمان الجدوى الاقتصادية في خدمات التعليم كافة ».

ويرى عيسى (2003) أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي يعني القيام بتوجيه كافة الأنشطة والعمليات الأكاديمية والإدارية والمالية ، وعلى كافة المستويات في منظومة التعليم العالي ؛ لإشباع رغبات سوق العمل والطلاب، عن طريق التطوير والتحسين

المستمر لجودة الخدمة المقدمة للطلاب للحصول على خريج ذي كفاءة عالية ، يتطلبه سوق العمل ، وذلك بإيجاد ثقافة تنظيمية جديدة قائمة على:

الالتزام بمبدأ التوجيه بالعميل (الطلاب وسوق العمل) .

التزام الإدارة بالتحسين المستمر ، وبمبدأ المشاركة الجماعية .

تقويم ملائم لكافة الأوضاع الأكاديمية والإدارية والمالية بما يتفق ومداخل إدارة الجودة الشاملة.

كما يعرف مجيد والزيادات (2007) إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بأنها : فلسفة لمنهج فكري متكامل لإدارة الجامعة ، يعتمد ترجمة احتياجات وتوقعات العملاء (الطلبة وسوق العمل) ، وهي تمثل أهم الأهداف التي تسعى إليها الجامعة وأعضاء هيئة التدريس والإداريين لإجراء التحسينات المستمرة لجميع الأنشطة ، وفي جميع كليات الجامعة ومستوياتها الإدارية المختلفة. فهي تتضمن :

* التركيز على الطلاب كمنتج نهائي .

* التركيز على مشاركة العاملين في الجامعة من أساتذة وإداريين .

* تشمل جميع المستويات الإدارية في الجامعة .

* مشاركة الجميع في تطوير الجودة ، وإرساء دعائمها.

* يعتبر الجميع في الجامعة مسؤولين عن تحسين الجودة وتطويرها.

* شاملة للعمليات والأنشطة التي تطور وتغير ثقافة الجامعة ؛ لترتكز على جميع جوانب الجودة.

* تقييم نظام الجامعة ، يعتمد على سوق العمل ، فهم المقيمون الحقيقيون لمخرجات الجامعة .

ويعرفها حافظ ويوسف (2000) بأنها:طريقة حياة جديدة داخل الجامعات أو الكليات ، تنظر إلى التعليم الجامعي على أنه : سلسلة جودة مستمرة تبدأ من المنتج إلى المستهلك مارةً بعمليات الإنتاج نفسها ، وهي شاملة ؛ لأنها تشمل كل جوانب العملية التعليمية » .

ويعرفها العبادي وآخرون (2007) بأنها: جملة الجهود المبذولة من قبل العاملين في المجال التربوي ؛ لرفع مستوى المنتج التربوي (الطالب) ، بما يتناسب مع متطلبات المجتمع ، وبما تستلزمه هذه الجهود من تطبيق مجموعة من المعايير والمواصفات التعليمية والتربوية اللازمة لرفع مستوى المنتج التربوي من خلال تضافر جهود كل العاملين في مجال التعليم.

كما يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بأنها : « استراتيجيه إدارية متطورة ، تهدف إلى النهوض بوظائف الجامعة المتمثلة في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع إلى درجة التميز ، وفقاً للمعايير العالمية في الجودة بما يحقق مركزاً عالمياً متقدماً لتصنيف الجامعة ، وثقة عالمية عالية في برامجها ومخرجاتها من الطلاب والأبحاث والدراسات العلمية والخدمات الاجتماعية ، تحظى بقبول المجتمع المحلي والعالمي.

ويمكن تحديد المفاهيم المهمة في إدارة الجودة الشاملة في الجامعات فيما يأتي ، (عليمات، 2004) :

1. النظام: مجموعة من العلاقات المتبادلة للخطط والسياسات والعمليات والأساليب والأفراد والأجهزة اللازمة لتحقيق أهداف الجامعة.
2. العملية الجامعية : وتشمل السياسات والمناهج والمراحل والحاجات الذاتية التي تستخدم في تحقيق العمليات العلمية ، والبحث بصورة متميزة داخل الجامعة وخارجها
3. الهيكل الجامعي : البناء الإداري والتنظيمي للجامعة الذي يخدم أهداف الجامعة ووظائفها .
4. الأساليب: مجموعة المناهج التنظيمية والأساليب المعرفية والتكنولوجية المتعلقة بها والضرورية لأداء الوظيفة التعليمية.

من هو الزبون في مؤسسات التعليم العالي ؟

يرى النعساني (2003) : أن لا وجود لاتفاق حول تعريف الزبون في مؤسسات التعليم العالي ، فالمؤسسات التعليمية تتحفظ تماما على اعتبار الطلبة بأنهم الزبائن ، وبالتالي الأخذ بالمقولة الزبون دائما على حق ، وذلك لأن المؤسسات التعليمية تعتقد بأن تلبية رغبات الطلاب (كزبائن) لن يقود بالضرورة لتعليم ذي جودة مرتفعة ، هذا الاعتقاد يستند على فرضية أن الطالب (الزبون) الراضي هو ذلك الذي يجتاز الامتحانات بنجاح ، ويتخرج فحسب، وبالتالي فإن الطلاب يهتمون بالرضا قصير الأجل (النجاح)، والذي قد يتعارض مع متطلبات النمو طويلة الأجل التي تسعى المؤسسات التعليمية لتحقيقها . من هنا نجد أن معظم المؤسسات التعليمية تخوفت من اعتبار الطالب لوحده كزبون لديها ، ويمكن أن نلمس ذلك من خلال التعاريف التي وضعتها العديد من المؤسسات التعليمية لزبائنها. فمثلا نجد أن جامعة Harvard تعرف الزبون بأنه : " أي شخص نقوم بتزويده بمعلومات أو خدمات". أما جامعة Oregon :

فقد ذهبت لتقسيم زبائنها إلى مجموعات داخلية أو خارجية ؛ وذلك لتطويق كل زبون ممكن ، بينما نجد أن جامعة Missouri : استندت في تعريفها للزبون على المقولة التالية:"في قاعات الدرس، فإن الطلاب سوية مع المعلمين هم الموردون الذين ينتجون المنتج (المعرفة) ، والذي يتم تقويمه بواسطة الزبائن المستقبليين ".أخيراً نجد أن كلية Fox Valley Technical تعرف الزبائن بأنهم : "الطلاب الذين يستفيدون من خدماتنا و أرباب الأعمال باعتبارهم المستهلكين النهائيين لخريجينا".

و بعد استعراض التعريفات السابقة، يمكن وضع التعريف التالي للزبون في مؤسسات التعليم العالي : إن زبون التعليم العالي هو الطالب كمتلقي للمعرفة والخدمة ، ورب العمل المستقبلي كمستخدم للطالب (كمنتج) ، والمجتمع ككل مستفيد من العمليات التربوية التي تقدمها المؤسسة التعليمية.

أوجه الخلاف بين القطاع الصناعي والقطاع التعليمي :

يرى النعساني (2003) : إن القطاع التعليمي يختلف عن الصناعي في أربعة جوانب أساسية هي: الأهداف والعمليات والمدخلات والمخرجات. ففي القطاع الصناعي ، نجد أن الربح يعتبر مؤشراً شائع الاستخدام لقياس الفاعلية ، والحكم على مدى تحقيق الأهداف، بينما نجد أن أهداف القطاع التعليمي ليست بهذه البساطة، وطبقا لما يراه Tribus : فإن هدف كل مؤسسة تعليمية يجب أن يكون تزويد كل طالب بفرص للتطور في أربعة مجالات وهي : المعرفة(والتي تمكننا من الفهم)، والمهارة (والتي تمكننا من العمل)، والحكمة (التي تمكننا من وضع الأولويات)، والمؤهل العلمي (الذي يساعدنا بأن نصبح أعضاء محترمين وموثوق بنا داخل المجتمع)، وعلى ذلك نجد أن رسالة القطاع التعليمي طويلة نسبيا، وأنه ليس هناك مؤشر وحيد (كالربح) ، والذي نستطيع من خلاله الحكم على مدى فعالية المؤسسة التعليمية في تحقيق الأهداف السابقة.

أما فيما يتعلق بالعمليات، فنجد أن عملية التعليم والتأهيل تختلف تماما عن تلك العمليات التي تتم في خطوط التجميع، فهي عملية تفاعلية بين الأساتذة والطلبة،وعلى ذلك فإن الإجراءات التي تتم داخل هذه العمليات لا يمكن ضبطها مسبقا خطوة بخطوة كما هو الحال في خطوط التجميع، يضاف إلى ذلك أن كلا الطرفين (الأستاذ والطالب) كائنان بشريان ، يخضع سلوكهما لحوافز وأهداف مختلفة، وتقلبات عاطفية، وأنماط فردية من المهارات التفاعلية.

ولعل ما يزيد الأمر تعقيدا ، أن سلوك أحد الأطراف هو عادة ما يكون استجابة لفعل الطـرف الآخر ، الأمر الذي يجعل من الصعب – إن لم يكن من المستحيل – وضع تعليمات وإجراءات متسلسلة للعملية التعليمية في قاعات الدرس.

أما بالنسبة للمدخلات ، فنجد أن المدخلات الخاصة بالقطاع التعليمي عرضـة للتغيير الهائل. فعلى خلاف المصانع، نجد أن المؤسسات التعليمية لا يمكنها التحكم بجـودة المـدخلات (الطلبة)، فعلى الرغم من أن بعض متطلبات الدخول للمؤسسة التعليمية يمكن أن يتم فرضـها على المتقدمين إلا أن المؤسسات التعليمية تواجه صعوبة في الحصول على الطلبة المرغوبين ؛ بسبب الزيادة المضطردة في عدد المؤسسات التعليمية في السنوات الأخيرة، يضاف إلى ذلك أن معايير الجودة الخاصة باختيار الطلبة ليست بنفس دقة تلك المعايير الخاصة باختيـار المـواد ، حيث أن الأداء الأكاديمي السابق والخصائص الديموغرافية ، هي المعلومات الوحيـدة المتاحـة أمام المؤسسات التعليمية لاتخاذ القرار الخاص بقبول الطلاب، في حين أن هناك العديـد مـن الجوانب الهامة التي يمكن أن تؤثر في جودة المدخلات والتي لا يمكن تقييمها بسـهولة مثـل: اتجاهات الطلبة نحو التعليم، مهاراتهم في التفاعل مع الآخرين وغيرها.وتجدر الإشارة هنا إلـى أنه على الرغم من التوسع في استخدام مقابلات القبول في العديد من المؤسسات التعليمية إلا أنها لم تثبت فعاليتها في الكشف عن الجوانب السابقة، فالطلبة هم كائنات بشـرية ، وبالتـالي مـن المتوقع تفاوت أدائهم بتفاوت الحالة التي يمرون بها، بمعنى أن السلوك الإنسـاني لا يمكـن أن يخضع لمقياس دقيق ، الأمر الذي يعقد ويزيد من صعوبة قياس جودة الطلبة كمدخلات للنظـام التعليمي.

وفيما يتعلق بالمخرجات،نجد أيضا أنه من الصعوبة بمكان أن يتم وضع مقاييس دقيقـة لقياس جودة المخرجات في القطاع التعليمي، فبالنسبة للشركات الصناعية نجـد أن المخرجـات التي تتسم بالجودة هي تلك التي يمكنها إرضاء متطلبات الزبائن، أما في المجال التعليمي فهناك العديد من الزبائن:الطلبة و الآباء والمعلمون و إدارة المؤسسة و أربـاب الأعمـال المرتقبـون والمجتمع ككل ، وبالتالي من منهم ستكون مصلحته لها الأولوية الأولى عند حدوث صراع بين المصالح؟ وبالتالي وفي ضوء المعطيات السابقة نجد أن السؤال الذي يطرح نفسه هنا هو :هـل يمكن تطبيق مفهوم Deming حول العيوب الصفرية على القطاع التعليمي ؟ وهل يمكن لأيـة مؤسسة تعليمية أن تدعي بأن طلبتها يمكنهم تحقيق المعايير المثالية للجودة ؟ هذه فقط بعض من الأسئلة العديدة التي يجب معالجتها قبل تعريف جودة المخرجات.

فمن الصعوبة بمكان الوصول إلى معيار مثالي للحكم من خلاله على جــودة مخرجــات القطاع التعليمي، وحتى لو سلمنا بإمكانية قياس أداء الطالب من خــلال(الشخصــية والســلوك والإنجاز الأكاديمي) إلا أن المنهج التعليمي والعملية التربوية يعتبران فقط من العوامــل التــي تلعب دورا في تشكيل هذه العوامل الثلاثة السابقة(أداء الطالب)، فتطبيق مفهوم Deming حول العيوب الصفرية على القطاع التعليمي يعني : أن جميع الطلاب يجب أن يحصلوا على تقــدير ممتاز، فإذا لم تكن هذه هي الحالة،عندها يتم إرجاع المسؤولية عن ذلك للمعلم والنظام التعليمي، فإذا ما أخذنا بالاعتبار تعقد البيئة التعليمية ، وعدم إمكانية السيطرة على جميع عناصرها ، نجد أن هذا الادعاء (إرجاع مسؤولية التقصير للنظام التعليمي) ، ليس عادلاً .

إلا أنه يمكن القول : أن ذلك لن يكون حجر عثرة في طريق الجامعات ، نحــو تطبيــق إدارة الجودة الشاملة كاستراتيجية ملحة لتطوير الجامعــات العربيــة ، وتجويــد مخرجاتهــا ، وانتشالها من وضعها الحالي ، وإعادة ثقة المجتمعات العربية فيها وفي وظائفها ، والرسالة التي تقدمها لخدمة التنمية ، والتقدم والتطور في هذه المجتمعات ، وهذا يدعونا إلى تعرف الأســباب التي توجب الأخذ بإستراتيجية إدارة الجودة الشاملة كمدخل رئيس وضروري وملــح لتطــوير الجامعات العربية ، حيث يرى (بلقاسم، 2008) : أن هذه الأسباب تتمثل فيما يلي :

1. الزيادة المتتالية والمستمرة في أعداد الطلبة الملتحقين في التعليم العالي .
2. الحاجة إلى تحقيق أداء عال في العملية التعليمية .
3. امتداد الحاجة للاستمرار في التعليم ، وتحصيل المعرفة إلى ما بعد التخــرج " التعلــيم مدى الحياة " ؛ مما يتطلب تعليم الطلاب كيفية الاعتماد على الذات في تحصيل المعرفة.
4. ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، وما يترتب عليها من تــأثير علــى العمليــة التعليمية.
5. الاستمرار في تقديم الخدمة التعليمية بأسلوب لا يحقق الطموحات المطلوبة .
6. المنافسة الشديدة بين المؤسسات التعليمية على المستوى المحلي والعربي .
7. ضرورة ترشيد الإنفاق ووضع أولويات له .
8. المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع .

ويعود الاهتمام الشديد بتطبيق إدارة الجود الشاملة في الجامعات لأربعة عوامــل (الأغبري، 2005) هي :

1. **التعليم الجامعي بوصفه نتاج قوه إنسانية عالية الجودة :** حيث ينظر إلى التعليم الجامعي على أنه : عملية ملء فراغات في سوق العمل بقوى بشرية ، يتوقع أن تكـون منتجـة ، وذات قيمة نفعية في الاقتصاد والتنمية ، وتصبح الجودة هنا بمثابة قدرة مخرجات التعليم الجامعي على الإيفاء بمتطلبات الخطط التنموية ، وأداء العمل بمستوى عال من الجـودة والإتقان .
2. **التعليم الجامعي بوصفه تدريباً على البحث العلمي:** تتشكل مهام التعلـيم الجـامعي عـن طريق المجتمع الأكاديمي، الذي يتم إعداده إعداداً متقناً ، وإكسابه مهارات البحث العلمي، ووفق هذه الرؤية يتم قياس جودة التعليم العالي اعتمادا على جودة الأبحاث التي ينجزهـا طلبة الدراسات الأولية والعليا على حد سواء ، وعلى المقدرة فـي الاكتشـاف والتحليـل للوقائع العلمية ، وعلى المقدرة على معالجة مشكلات جوهرية وإيجاد الحلول المناسـبة لها.
3. **التعليم الجامعي بوصفه الإدارة الفاعلة للاحتياطي التعليمي:** ووفق هذه الرؤيـة ، تعـد مؤسسات التعليم الجامعي ذات جودة عالية إذا كانت كمية الموارد لديها عالية ؛ أي توافر الموارد في متناولها ، وكنتيجة لذلك ، وفي إطار هذا التصور عن الجودة ، يتم البحث عن مؤشرات الأداء اعتمادا على معايير نسب الطلبة الحاصلين على درجات جيدة ، وتكلفـة الوحدات التعليمية ، ونسبة الطلاب إلى عدد أعضاء هيئة التدريس ، ووفـرة المـوارد المالية .
4. **التعليم الجامعي بوصفه مسألة توسيع فرص الحياة :** يقيم التعليم الجامعي اعتمادا علـى هذا التصور ، باعتباره وسيلة للتطور الاجتماعي ، أو بضاعة مدنية ، تقيم فـي ضـوء قدرتها على عرض الفرص للجميع ؛ لكي يساهموا في المؤسسات الاجتماعية المختلفـة ، ويتمتعوا بفوائد المجتمع المتطور، ونتيجة لذلك يصبح التعليم الجـامعي نتاجـا للطلـب الاجتماعي الحر، مهما كان هذا الطلب .

وينظر لإدارة الجودة الشاملة على أنها نظرية منظمة وطريقة متكاملة التطبيـق ، يـتم استخدامها أو توظيفها كآلية أو نظام أثناء عملية تحليل المعلومات واتخاذ القرارات ، كما وتركز مبادئ وعناصر مفهوم إدارة الجودة الشاملة كنظرية تطبيقية على أهمية تفعيل دور كل شـخص في إطار النظام التعليمي من أجل التطوير والتعليم المستمر ، وتكمن أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الضرورة الملحة لمواكبة التغيرات الحالية في عصرنا الحاضـر، ويمكـن إجمـال

الفوائد التي تحققها الجامعات من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ، (الترتوري وجويحان ،2006) فيما يلي :

1. إيجاد نظام شامل لضبط الجودة في الجامعات ، والذي يمكنها من تقييم ومراجعة وتطوير المناهج الدراسية فيها .
2. تساعد في تركيز جهود الجامعات على اتباع الاحتياجات الحقيقية للسوق الذي تخدمه.
3. إيجاد مجموعة موحدة من الهياكل التنظيمية التي تركز على جودة التعليم في الجامعات ، والتي تؤدي إلى مزيد من الضبط والنظام فيها .
4. تؤدي إلى تقييم الأداء ، وإزالة جميع الجوانب غير المنتجة في النظام التعليمي الجامعي ، وتطوير معايير قياس الأداء .
5. أداة تسويقية تمنح منشآت التعليم العالي القدرة التنافسية .
6. طريقة لنقل أو تحويل السلطة والمسؤولية إلى مستوى فرق العمل ، مع الاحتفاظ بنفس الوقت بالإدارة الاستراتيجية المركزية .
7. تؤدي إلى تطوير أسلوب العمل الجماعي عن طريق فرق العمل ، وإعطائهم مزيداً من الفرص لتطوير إمكاناتهم وتقويتها .
8. وسيلة فعالة للاتصال داخل وخارج الجامعة .
9. وسيلة لتغيير الثقافة بين العاملين.
10. تقديم خدمات أفضل للطلبة، وهو ما تدور حوله الجودة.

ويمكن تلخيص مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة ونظمها في الجامعات(عليمات، 2008) على النحو الآتي:

1. الوفاء بمتطلبات الطلبة وأولياء الأمور والمجتمع ، وإرضاؤهم.
2. مشاركة جميع العاملين في إدارة الجامعة، لكون كل فرد على علم ودراية واضحة بدوره ومسؤولياته ، ومشاركته في التطوير والتحسين .
3. ربط أقسام الجامعة ، وجعل عملها منسجماً بدلاً من نظام إداري منفرد لكل قسم أو إدارة ؛ مما يؤدي إلى انضباط أكثر.

4. ضمان جودة الخدمات التعليمية المقدمة ، رغم اختلاف أنماط العاملين ؛ نتيجة لاختلاف بيئاتهم.

5.المساعدة على إيجاد نظام موثق لضمان الأداء في حالة تغيب أحد الأفراد أو تركه

6. ترسيخ صورة الجامعة لدى الجميع ، بالتزامها بنظم الجودة في خدماتها.

7 . رفع زيادة مستوى الوعي بجودة العمل، والنظام لدى العاملين من خلال التزامهم بتحقيق الجودة ، والمعايشة اليومية لها .

8. تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، سيقلل من البيروقراطية الإدارية إلى حد كبير ، ويتخلص من الإجراءات المتكررة والمتعارضة أحياناً أخرى ، مع الالتزام في الوقت نفسه بالتعليمات الرسمية.

9 . المساعدة على وجود نظام شامل ومدروس للجامعة .

10 . المساعدة على تخفيض الهدر في إمكانات الجامعة من حيث : الموارد والوقت وغيرها.

11 . إتاحة فرص المشاركة للعاملين في العمل التخطيطي والتنفيذي .

12 . مشاركة المجتمع في التوجيه والمتابعة والرقابة .

13 . وضع نظام للرقابة على الأداء ؛ للوقوف على مدى تحقيق الجودة الشاملة في الجامعة يشمل: وضع معايير لقياس الأداء، والمتابعة والتقويم، وتدريب جهاز الرقابة والتغذية الراجعة.

ويمكن تطويع مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي نادى بها جوران (Juran) وديمنج (Deming)، جارفن (Garvin) وغيرهم ، حيث يمكن الوصول إلى المبادئ التالية كمبادئ لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، حيث أنها بمثابة الأسس التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة في الجامعات ، وهذه المبادئ ،(العبادي وآخرون، 2007) هي :

1. الوعي بمفهوم الجودة الشاملة في التعليم الجامعي لدى جميع المستويات الإدارية والعملية بالجامعة ، حتى يسهم الجميع – عن اقتناع – في نجاح تنفيذ الجودة الشاملة .

2. وجود أهداف واضحة ومحددة للجامعة ، يشارك في صنعها جميع العاملين، كل قدر إسهامه، بحيث يكون لهذه الأهداف توجه مستقبلي قصير المدى، وتحقق رغبات الطلبة والعاملين والمجتمع المحلي.

3. توافر القيادة الفعالة التي تتمكن من تنمية مفهوم وثقافة الجودة لدى العاملين بالجامعة، وتستطيع تحديد الاحتياجات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ العمل بنجاح ، ولديها المقدرة على تحديد الواقع الحالي للجامعة ، وما هو متوقع في المستقبل ، والفجوة بين الاثنين ، وتلتزم بالتحسين للجودة .

4. التزام الإدارة العليا (القيادة) بتنمية ثقافة الجودة ، والحرص على تنفيذ مبادئها .

5. تبني فلسفة منع الخطأ ، وليس مجرد كشفه والتركيز على تصحيح العمليات ، وليس على لوم الأشخاص وتوبيخهم .

6. احترام الأفراد ومراعاة حقوقهم ، وتلبية رغباتهم بما لا يتعارض مع تنفيذ العمل ومصلحته.

7. الالتزام بالموضوعية والصدق في عرض البيانات والمعلومات المتعلقة بمجالات العمل المختلفة بالجامعة.

8. استخدام مدخل المشكلة في تنفيذ الجودة ن والتغلب على المعيقات التي تواجهها ، باعتباره المدخل الملائم لتحسين الجودة ، وقد طرح ديمنج ،(Deming) هذا المدخل بما يتناسب مع البيئة التعليمية ، ومن الأساليب التي تسهم في تنفيذ مدخل حل المشكلة في تنفيذ الجودة : العصف الذهني ، وتحليل السبب والأثر والأشكال البيانية ، وتحليل المصفوفة والسلاسل الزمنية .

9. تصميم البرامج التعليمية ، والمناهج الدراسية ، واختيار الأساليب التعليمية في ضوء دراسة احتياجات ومتطلبات سوق العمل والمجتمع المحلي ، من حيث الأعداد المطلوبة والمواصفات المتوقعة في المتعلمين ، ومتابعة التغير الذي يحدث في هذه التوقعات من آن لآخر .

10. تحقيق التكامل بين البرامج التعليمية للأقسام المختلفة على مدى سنوات الدراسة في مرحلتي البكالوريوس والدراسات العليا ، باعتبار أن حسن إعداد الطالب في مرحلة معينة ، يسهم في تأهيله للمرحلة الآتية .

11. تبني استراتيجيات وطرق جديدة لتنفيذ الأعمال المختلفة ، ورؤية كل عملية من العمليات التعليمية أو الإدارية في ضوء النظام ككل .

12.الاستخدام الذكي لتكنولوجيا المعلومات ، ووجود قاعدة بيانات متكاملة يتم استخدامها بصفة دورية بالشكل المطلوب الذي يتضمن سلامة ما يتخذ من قرارات ، مع مراعاة أن تكون تلك البيانات ممكنة لاعتبارات السرعة والدقة وسهولة الاسترجاع ، وقد تتعلق هذه البيانات بسياسات وشروط القبول ، أو تعكس احتياجات سوق العمل ، أو تتعلق بتقييم البرامج والأفراد المشاركين في العملية التعليمية .

13 . انفتاح الجامعة على البيئة المحيطة بمؤسساتها المختلفة .

14. تطبيق مبادئ التعليم المستمر ، والتدريب المتواصل للعاملين على عمليات الجودة الشاملة ، وعلى كل جديد ، مع التأكيد على أن التدريب مرتبط مباشرة بتحسين الجودة ، ومن أمثلة ذلك : تدريب أعضاء هيئة التدريس على الحاسوب ، وتشجيعهم على المشاركة في الندوات والمؤتمرات المحلية والعالمية .

15 . التركيز على العمل الجماعي وليس على الفردي ، وتحقيق الترابط والتعاون بين الأقسام والنظم الفرعية ، وبين الجهات الإدارية والعاملين ، وذلك من خلال توحيد الهدف والتركيز على اكتساب المهارات اللازمة ، للتعامل مع الغير ، وإتاحة الفرصة لتبادل المعلومات والخبرات ؛ مما يسهم في اتخاذ القرارات الرشيدة ، وحل المشكلات .

16. إدراك أهمية الوقت كمورد رئيس .

17. تقليل التكلفة بقدر الإمكان ، مع الحرص على أداء العمل بشكل جيد ، وتحقيق الأهداف المتوقعة .

18 . الاعتماد على الرقابة الذاتية والتقويم الذاتي بدلاً من الرقابة الخارجية .

19. التخلص من الخوف ؛ لأنه يقلل من عمليات المبادأة والتجديد والإنتاجية ، ويتيح الفرصة لتداول المعلومات غير الصحيحة ، ويعيق استخدام مداخل إدارية أكثر حداثة وتعاوناً مثل : الإدارة التشاركية.

20. التقييم والتحسين المستمر بمعنى : أن يكون على مستوى الجامعة جهاز متخصص ، وعلى مستوى عال من الكفاءة العلمية والعملية ، يتولى مهمة القياس والتقييم المستمر لجودة البرامج التعليمية ، ويعمل على تحديث تلك البرامج وتطويرها بالشكل الذي يتناسب مع

احتياجات سوق العمل من جهة ، ومع التطورات العالمية والتكنولوجية من جهة أخـــرى ، وينبغي أن لا يقتصر التحسين على محتويات البرامج التعليمية فقط ، بل يمتد ليشمل طـــرق وأساليب تنفيذها وتقييمها .

21. وجود دليل موثق يتضمن كل ما يتعلق بمقومات الجودة ، وأسسها ، وكيفية إدارتها.

وهناك مجموعة من الأهداف التي تسعى إليها إدارة الجودة الشـــاملة فـــي الجامعـــات (مجيد والزيادات ،2007) هي :

1- ضبط وتطوير النظام الإداري بالجامعة ؛ نتيجـــة لتوصـــيف الأدوار والمســـئوليات المحددة لكل فرد في النظام الجامعي ، وحسب قدراته ومستواه .

2- الارتقاء بمستوى الطلاب الأكاديمي والانفعالي والاجتماعي والنفســـي والتربـــوي ؛ باعتبارهم من مخرجات النظام الجامعي .

3- تحسين كفايات المشرفين الأكاديميين ، ورفع مستوى الأداء لجميع الإداريين من خلال التدريب المستمر .

4- توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية بين جميع العـــاملين فـــي النظـــام الجامعي.

5- تطوير الهيكلية الإدارية للجامعة بطريقة تسهل عملية التعلم بعيدا عن البيروقراطية ، وتسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات التعليمية.

6- رفع مستوى الوعي لدى الطلاب تجاه عملية التعليم وأهدافه مع توفير فرص ملائمـــة للتعليم الذاتي بصورة أكثر فاعلية.

7- تؤدي إلى تطوير أسلوب العمل الجماعي عن طريق فرق العمل ، وإعطائهم مزيـــداً من الفرص لتطوير إمكاناتهم وتقويتها .

8- النظرة الشمولية لعملية التعليم من كافة جوانبها ، والابتعاد عن التجزئة بين عناصـــر التعليم الجامعي ، مع الأخذ بعين الاعتبار عمليات التدريب المستمر لكافـــة المعنيـــين والمشاركين من أجل التطوير والتحسين للوصول إلى مخرجات تعليمية ملائمـــة ذات صبغة تنافسية .

9- زيادة الاحترام والتقدير المحلي ، والاعتراف العلمي بالمؤسسات التعليمية ؛ لما تقدمه من خدمة مختلفة للطلاب والمجتمع من خلال المساهمة في تنمية المجتمع المحلي.

ويشير سطام (2003) ، إلى مجموعة من الخطوات التمهيدية التي يجب على الجامعات القيام بها عند القيام بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الجامعات ، وذلك لضمان نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل علمي مخطط ومدروس وهذه الخطوات هي :

أ)– تشكيل فرق ذات كفاءة تقوم بما يلي:

1– عقد دورات تثقيفية للعاملين في التعليم العالي و الجامعات لبناء ثقافة الجودة.

2– التعريف بنظام إدارة الجودة.

3– بيان مبررات تطبيق نظام إدارة الجودة ، وفوائده من أجل أن يتبناه العاملون في التعليم العالي عن قناعة.

4– بيان المعايير الوظيفية التي تحكم اختيار نموذج لضمان و توكيد الجودة.

5– توضيح متطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة.

6– عمل جدول المقارنة بين عناصر الجودة لأنظمة توكيد الجودة.

7– عرض المراحل الأساسية التي يشملها تنفيذ نظام الجودة .

8– بيان الأدوار الأساسية للإدارة العليا .

9– عمل خطة التطبيق لنظام إدارة الجودة.

10– توضيح طريقة العملية لتطبيق نظام إدارة الجودة.

10-عمل هيكل لتوثيق نظام إدارة الجودة.

ب)– تدريب المديرين و العاملين في مؤسسات التعليم العالي:

وذلك من خلال التدريب على إجراءات الجودة لنظام إدارة الجودة ، ووضعها بالصيغة المناسبة في ضوء الحوار و المناقشة ، وتشمل هذه الإجراءات ما يلي:

1– توثيق الإجراءات ، ووصف الآليات المتبعة في توثيق إجراءات الجودة ، وتعليمات العمل المتعلقة بها.

2- ضبط الوثائق ، ووصف الطرق المستخدمة لضمان المراجعة ، وتحديد الصلاحيات ، والضبط لوثائق نظام إدارة الجودة.

3- ضبط الوثائق المرجعية.

4- ضبط سجلات الجودة ، ووصف الطرق المستخدمة للسيطرة على سجلات الجودة.

5- التدقيق الداخلي لنظام إدارة الجودة (تدقيق عمليات التخطيط).

6- الفحص و الاختبار للتأكد من تنفيذ الأعمال بالشكل المطلوب.

7- الإجراءات التصحيحية الوثائقية.

8- المعايرة: تحديد نظام لمعايرة الأجهزة ، والمعدات المستخدمة في قياس العوامل التي تؤثر في الجودة.

9- تدريب الكادر، والتأكد من أن متطلبات تدريب الكادر قد تم.

10- مراجعة الإدارة لنظام إدارة الجودة الشاملة.

ج)- إعداد دليل الجودة ، ويجب أن يشمل على :

1- سياسة الجودة في التعليم العالي .

2- تحديد أهداف سياسة الجودة وهي .

* ضبط إجراءات العمل ، وتوحيدها .

* التطوير والتحسين المستمر لجودة الأداء والخدمات.

* إرضاء المستهدفين المستفيدين .

د)- تحديد عناصر إدارة الجودة، وهي:

1- مسؤولية الإدارة.

2- نظام الجودة.

3- مراجعة العقود.

4- ضبط التصميم.

5- ضبط الوثائق والبيانات.

6- المشتريات.

7- ضبط العمليات.

8- الفحص والاختبار.

9- ضبط وسائل الفحص والقياس والاختبار.

10- ضبط الخدمات والموارد غير المطابقة.

11- الإجراءات التصحيحية والوقائية.

12- التدقيق الداخلي لنظام إدارة الجودة .

13- التدريب.

14- الخدمات.

ولبدء برنامج الجودة الشاملة في الجامعات ، لا بد من اتخاذ مجموعة من الخطوات ذكرها(Seymour) ، وأوردها (ترتوري وجويحان ،2006) ، وهي :

أ- تحديد الرسالة العامة(Mission) للجامعة ، ويحسن أن تكون مكتوبة بوضوح ؛ ليسهل تعميمها وتداولها ومراجعتها بين الحين والآخر،على أن يسبق ذلك وجود رؤية عامة Vision ، تحدد مسار الجامعة في المستقبل ؛ أي تحديد ما تم إنجازه، أين نحن الآن ؟ وأين نريد أن نكون؟ وكيف نصل إلى ما نريد؟ ولتفعيل كل من الرؤية والرسالة لا بد وأن يكون الهدف العام للجامعة هو : "الالتزام بالتميز" في كل جانب من جوانب الأداء الأكاديمي والإداري، ونظرا لصعوبة ذلك عمليا ، نجد بعض الجامعات تسعى لتمييز نفسها في " بعض " جوانب الأداء دون البعض الآخر ، فجامعة هارفارد مثلا، وهي من أوائل الجامعات الآخذة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة استطاعت، وعلى مدى سنين عديدة ، أن تميز نفسها عن الجامعات الأخرى في بعض الأبحاث والدراسات والتخصصات العلمية.

ب_ بناء إستراتيجية للتغيير ترتكز على التطوير المستمر للنوعية ، أي السعي الحثيث والمتواصل للتحسين والتطوير ، وهذا يتطلب مراجعه للأهداف ، وللهيكل الإداري للجامعة ، ولنظام القيم والثقافة التنظيمية ، وأساليب العمل ، كما تحتوي الاستراتيجية على خطة للعمل تقود التنفيذ ، وتسهل مهمة المتابعة والتقييم .

ج _ البحث عن التميز في كل وظيفة من وظائف الجامعات ذات الأبعاد الثلاث ، وهي : نقل المعرفة ، وإبداع المعرفة ، وخدمة المجتمع ؛ فنقل المعرفة تمثله الجهود المبذولة لتطوير العملية التعليمية، وإبداع المعرفة يمثله تطوير أساليب البحث العلمي، وخدمة المجتمع يمثلها تطوير التفاعل مع البيئة المحيطة.

ويقترح الحجي كما ورد في الطائي (2004) أنموذجاً لإدارة الجودة الشاملة في أية منظمة تعليمية يقوم على ما يلي :

* تبني تعليم يقوم على فلسفة الجودة الشاملة .

* وضع أهداف محددة قابلة للتطبيق ؛ لتحقيق الجودة الشاملة .

* وضع سياسات تعليمية قومية واضحة ؛ لتحقيق الأهداف ، وتبنيها وتنفيذها .

* توصيف الوظائف التعليمية بما فيها : وظائف المعلم ، والإدارة التعليمية والمدرسية.

* وضع شروط لتشغيل الوظائف التعليمية في ضوء التوصيف السابق،والتعيين على ضوئها .

* توفير مدخلات جيدة .

*تطوير الأداء التعليمي وتحسينه .

* ربط الجامعة بما حولها .

* إيجاد مناخ تنظيمي يشجع على الجودة الشاملة ، ويهتم بما يلي :

- القيادة الإدارية الديموقراطية .
- التشجيع ورفع الروح المعنوية .
- العمل الجماعي ، وتنمية روح العمل في فريق .
- اعتبار العلم هدفاً ووسيلة .
- تحكيم العقل والمنطق وتنمية القيم الخلقية .

وهناك تجارب سابقة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في بعض مؤسسات التعليم الجامعي والعالي الأمريكي ، تمخض عنها شبه اتفاق على أهمية إدارة الجودة الشاملة في تطوير العمل في هذه المؤسسات ، وهذا الشيء يدفعنا إلى البحث عن نموذج يوضح كيفية التطبيق ، حيث أن مسألة الأنموذج تمثل قضية مهمة ، ويؤكد مصطفى – كما ورد – في (الطائي ، 2008) في

هذا الشأن ، على أن المحاور الرئيسة لأي أنموذج لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي والعالي يجب أن تتضمن:

1- جودة عضو هيئة التدريس .

2- جودة الطالب .

3- جودة البرامج العلمية وطرق التدريس.

4- جودة المناهج .

5- جودة المباني التعليمية وتجهيزاتها.

6- جودة الوسائل والأساليب والأنشطة .

7- جودة الكتاب التعليمي .

8- جودة الإدارة التعليمية ، والتشريعات واللوائح .

9- جودة التمويل ، والإنفاق التعليمي.

10- جودة التقييم الجامعي.

11- جودة البيئة المحيطة .

ويوجد في الوقت الحالي العشرات من الجامعات والكليات التي اتجهت لتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة ، وعلى ذلك فإنه من الضرورة أن يتم استعراض بعض النماذج الرائدة في هذا المجال ، واستعراض الخطوات الرئيسة التي بنيت عليها ، في محاولة لتصميم أنموذج متكامل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي ، وذلك من خلال الاستفادة من التجارب الناجحة التي طبقت في المجالين الصناعي والتعليمي ، حيث قام(coat, 1990) بتحديد ستة نماذج أساسية لتطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية ، يتم استخدامها في الوقت الحالي :

1. منهجية مبادئ إدارة الجودة الشاملة (TQM elements) : استخدمت هذه المنهجية في أوائل الثمانينيات ، وتقوم على توظيف مبادئ برامج تحسين الجودة (مثل حلقات الجودة ، والرقابة باستخدام الأدوات الإحصائية ، ونشر الجودة عمليا وغيرها) بدلا من التطبيق الكامل لإدارة الجودة الشاملة .

2. منهجية كتابات الرواد (guru approach) : تعتمد هذه المنهجية على استخدام كتابات رواد إدارة الجودة الشاملة مثل : (Crosby , Juran , Deming) كدليل تستخدمه المنظمات في إحداث التغيير ، وتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة .

3. منهجية الأنموذج الياباني (Japanese Model): إن المنظمات التي تستخدم هذه المنهجية تقوم ببناء نموذج الانتقال لتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة في ضوء دراسة وتحليل النموذج الياباني ، والاسترشاد به كدليل في عملية التغيير، وقد تم استخدام هذه المنهجية بوساطة العديد من الشركات، كشركة florida لإنتاج الطاقة.

4. منهجية أنموذج الشركات الصناعية (industrial company Model): وفق هذه المنهجية يتم زيارة ودراسة عدد من الشركات الصناعية المطبقة لبرنامج إدارة الجودة الشاملة ؛ للتعرف على جوانب النجاح والقوة في برامجها ، وفي ضوء ذلك يتم صياغة النموذج الملائم لعملية التغيير ، وقد قامت العديد من الشركات الأمريكية باستخدام هذه المنهجية في أواخر الثمانينيات .

5. منهجية تخطيط هوشين (Hoshin planning): تم تطوير هذه المنهجية على يد شركة يابانية تدعى Pridgestone ، وقد تم استخدامها بنجاح من قبل شركة Hewlet Packard ، حيث تركز هذه المنهجية على التخطيط الناجح ، والانتشار ، والمتابعة الشهرية للأداء .

6. منهجية معيار بالدريج (Baldrige Award criteria approach): وفق هذه المنهجية، تقوم المنظمة بتحديد مجالات التحسين ، وأولويات التطوير اعتمادا على مقياس بالدريج Baldrig للجودة ، والذي يغطي سبعة جوانب رئيسة في إدارة الجودة الشاملة ، وقد قامت المئات من الشركات الصناعية في فترة التسعينات بتطبيق هذه المنهجية.

كما توجد مجموعة من النماذج العالمية والعربية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العام والعالي ، والتي تم تطويرها ، وتطبيقها في العديد من المؤسسات التعليمية ، وهي:

أولاً : أنموذج جامعة Wisconsin-Madison: تم بناء هذا النموذج بواسطة مكتب تحسين الجودة في جامعة Wisconsin-Madison، ويشتمل على الخطوات الآتية :

1. اختيار أعضاء الفريق القائد الذي سيتولى مسؤولية التغيير ، والقيام بتعليمة وتدريبه حول الطرق والمفاهيم ؛ كي يتم تأهيله لاتخاذ القرار حول التوقف ، أو المضي قدما في تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة، فإذا قرر الفريق المضي قدما، يتم الانتقال للخطوات التي تليه .

2. صياغة رسالة المؤسسة التعليمية والأهداف التي يجب أن تحققها كل وحدة لدعم هذه الرسالة.

3. تحديد وتعريف الزبائن (ماذا نعمل ؟ لمن نعمل ؟) ، والتعرف على حاجاتهم .

4. صياغة الرؤيا Vision (إلى أين نريد الوصول ؟) .

5. تحديد وتعريف العمليات الأساسية (الحاسمة) ؛أي ما هي الأشياء التي يجب القيام بها والتي تعتبر حاسمة في حمل رسالتنا ؟.

6. وضع خطة التطوير لتحقيق الرؤيا الموضوعة ، من خلال التركيز على حاجات الزبائن والعمليات الأساسية .

7. البدء بتنفيذ واحد أو اثنين من مشروعات التطوير التي تهدف لمقابلة الاحتياجات الحاسمة (الأساسية) .

8. تدريب جميع العاملين داخل المؤسسة التعليمية على المفاهيم والطرق المستخدمة في إدارة الجودة الشاملة من خلال عملية تعليم مستمرة.

9. وضع خطة للتحسين المستمر ، وتتبع حاجات الزبائن.

ثانياً: أنموذج كلية Babson: ويتكون من الخطوات الرئيسة التالية:

1. تعريف (تحديد المخرجات) .

2. تحديد الزبائن.

3. التعرف على متطلبات الزبائن .

4. ترجمة المتطلبات إلى مواصفات للجودة .

5. وضع الخطوات اللازمة لأداء العمل .

6. وضع مقاييس الأداء .

7. تقييم إمكانية القيام بالعمليات المطلوبة (هل يمكن إنتاج المخرجات المطلوبة ، إذا كانت الإجابة بنعم ، ابدأ العمل ، إذا كانت لا ، اذهب لعملية حل المشكلات) .

ثالثاً: النتائج (هل هناك أية مشكلات ؟ ، إذا كانت الإجابة بنعم ، اذهب لعملية حل المشكلات ، وإلا فانتقل للخطوة التي تليها).

9. وضع جدول للمراجعة الدورية .

ثالثاً : أنموذج كلية Fox Valley Technical :

حيث اعتمد النموذج على الخطوات الأربعة عشرة التي وضعها Crosby في بناء خطة تحسين الجودة وهي :

1. التأكد التام من أن الإدارة ملتزمة نحو تحسين الجودة.

2. تشكيل فرق تحسين الجودة ، والتي تضم ممثلين عن جميع الأقسام.

3. وضع مقاييس الجودة.

4. تقييم تكلفة الجودة ، وتوضيح استخداماتها كأداة إدارية.

5. العمل على زيادة الاهتمام ، و الإطلاع الشخصي على مفهوم الجودة بالنسبة لجميع العاملين.

6. عمل ما يلزم لتصحيح وعلاج المشكلات التي ظهرت في الخطوات السابقة.

7. تشكيل لجنة لمراقبة العيوب الصفرية "zero defects" .

8. تدريب العاملين على أداء دورهم بفاعلية في برنامج تحسين الجودة.

9. تمجيد يوم العيوب الصفرية ، اليوم الذي تصل فيه المنظمة لتطبيق مفهوم (العيوب الصفرية) ؛ لجعل جميع العاملين في المنظمة يدركون أهمية ما تحقق من تغيير.

10. وضع وإنجاز الأهداف والمهام كفريق.

11. وضع الإجراءات اللازمة لتصحيح الأخطاء التي تتم داخل المؤسسة.

رابعاً: أنموذج (Mattbews , 1993)

حيث قام ببناء نموذجه الخاص لتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي ، والذي يتكون من الخطوات التالية:

1. تحديد المسؤولين الرئيسيين عن برنامج إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة.

2. صياغة رسالة خاصة بالمنظمة تقوم على المنافسة على أساس الجودة.

3. وضع مقاييس داخلية للجودة ،والتميز في مجالات (نواح) محددة.

4. تحديد من الذي يجب أن يلتزم تجاه المعايير والمقاييس المختارة ؟ .

5. تحفيز أولئك الذين لا يرغبون بالالتزام تجاه الجودة والتميز.

6. تشكيل فرق لمتابعة التقدم في مستوى الجودة.

7. الإشادة والاعتراف ومكافأة النجاح.

خامسا : أنموذج جامعة Harvard ويقوم على الخطوات الستة الآتية :

1. إدارة السلوكيات والأفعال، مثل: إدارة الأداء ،التخطيط ، إدارة عمليات التمويل ، إدارة المقابلات مع الموظفين ، وغيرها .

2. التعليم والتدريب والتقييم.

3. الاتصالات، والتي تنطوي على الاستماع بغرض الفهم ، تدفق المعلومات .

4. الأدوات والمقاييس ، والتي تتكون من عمليات التخطيط ، إعداد التقارير ، المراجعة، وغيرها.

5. فرق التحول، والتي تعمل في ضوء الالتزام بالوقت والموارد المتاحة، والالتزام بالخطة طويلة الأجل، وما شابهها.

6. الثناء والمكافأة ، حيث يتم التركيز على بعض الجوانب، كالمقابلات ، والهدايا ، والرحلات، إعادة النظر في المرتبات , وغيرها .

سادسا : أنموذج Cornesky

حيث قام بإعادة تصميم النقاط الأربعة عشرة التي وضعها ديمنج ؛ كي يتم استخدامها لتحسين الجودة في قطاع التعليم العالي ، وهي:

1. ثبات(استقرار) الهدف نحو تحسين المنتج أو الخدمة، وامتلاك رؤية أساسية لرسالة المؤسسة، وتبني خطة طويلة الأجل من خلال البحث والابتكار.

2. تبني الفلسفة الجديدة ، التي تقوم على أن خريج أحد الفروع التخصصية يجب أن يمتلك، إضافة للقدرات التعليمية الفكرية المهارات الضرورية لأداء العمل.

3. وقف الاعتماد على التفتيش لتحقيق الجودة ، والتخلي عن أساليب التقويم التقليدية، وزيادة الاعتماد على المراجع، والمقالات، والمقابلات الشخصية، وتحسين أساليب اختيار وإرشاد ومراقبة وتقويم الطلبة.

4. علاقات طويلة الأمد أساسها الثقة والولاء – التحرك تجاه التعامل مع مـوردين محـدودين (موردي المؤسسة الدائمين فقط)، وبالتالي فهم سيزودونها بالمدخلات المطلوبـة (الطـلاب) ، وبأفضل المواصفات ؛ مما يساعدها في الحصول على المنتج المطلوب(الخريج).

5. تحسين مستمر لا ينتهي للنظام الإنتاجي والخدمي ، والذي يـؤدي لتخفـيض مسـتمر فـي التكاليف.

6. تصميم البرامج اللازمة لتدريب العاملين على أداء العمل، مما يساعد على تفهم كل طـرف داخل المؤسسة لدور الطرف الآخر، وكذلك معرفة الواجبات والمسؤوليات الخاصة به.

7. توفير القيادة الناجحة التي يتمحور هدفها الأساسي على مسـاعدة العـاملين لأداء أعمـالهم بأفضل ما يمكن،إضافة للعمل على حل المشكلات ، وإيجاد حلول مبتكرة.

8. طرد الخوف ، من خلال تأسيس نظام للاتصالات المفتوحـة التـي تقـوم بتـوفير جميـع المعلومات المتاحة لجميع العاملين في المؤسسة.

9. تحطيم العوائق بين الأقسام، وتدفق المعلومات لتشمل كل فرد، والعمل كفريق عمل واحد.

10. إلغاء الشعارات(نظرا لتأثيرها المباشر وقصير الأجل)، والتركيز علـى مفهـوم العيـوب الصفرية، وتحقيق مستويات جديدة من الإنتاجية.

11. إزالة الحصص والإدارة بالأهداف ، حيث أن كلفة الساعة لكل طالب ربما تكون مهمة في عملية التخصيص الأولي للموارد، إلا أن جودة الخريج تعتبر أكثر أهمية في صـيانة البـرامج والمحافظة عليها.

12. إلغاء التقويمات السنوية للأداء.

13. التعليم والتطوير الذاتي ؛ إذ يجب تشكيل لجان مهنية للتطوير ، تكـون مهمتهـا المتابعـة المستمرة للاحتياجات التعليمية للزبائن.

سابعاً : أنموذج إرفن (Irvin , 1995) :

اقترح إرفن (Irvin) في أنموذجه أبعاداً تبين استراتيجيات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، وتمثل هذه الأبعاد ، كما يشـير الشـكل (5)، (التميمـي ، 2008) ما يلي:

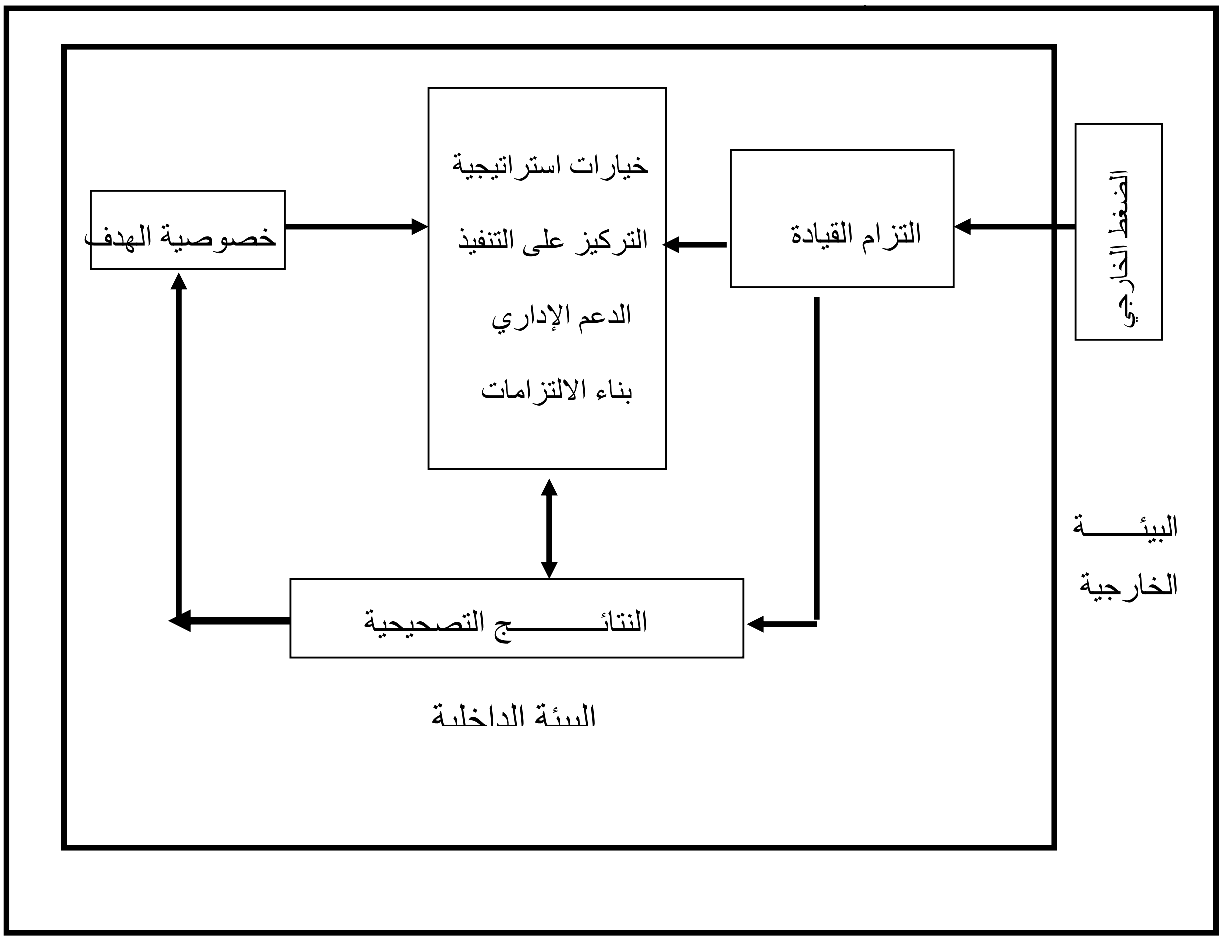
– الضغط الخارجي من أجل التغيير ، بما تتضمنه عملية التغيير من متغيرات داخلية وخارجية.

– التزام القيادة العليا ودورها في دفع عجلة التغيير للأمام للحفاظ على الجودة الشاملة ، وتنفيذها .

– الخيارات الاستراتيجية سواء أكان ذلك على مستوى المؤسسة التعليمية كلها أم بعض كلياتها وأقسامها ، وبذل الجهود في سبيل عملية التنفيذ ، وتوفير الدعم الإداري ، وبناء الالتزام نحو عملية التغيير .

– النهج التقويمي من خلال اختيار المؤسسة التعليمية المؤشرات ؛ لتقييم التقدم ومساندة النظم لجمع المعلومات، وإيصالها لجميع العاملين فيها.

– خصوصية الهدف من خلال اختيار أهداف دقيقة وواضحة ، قابلة للتحقيق ويمكن قياسها،

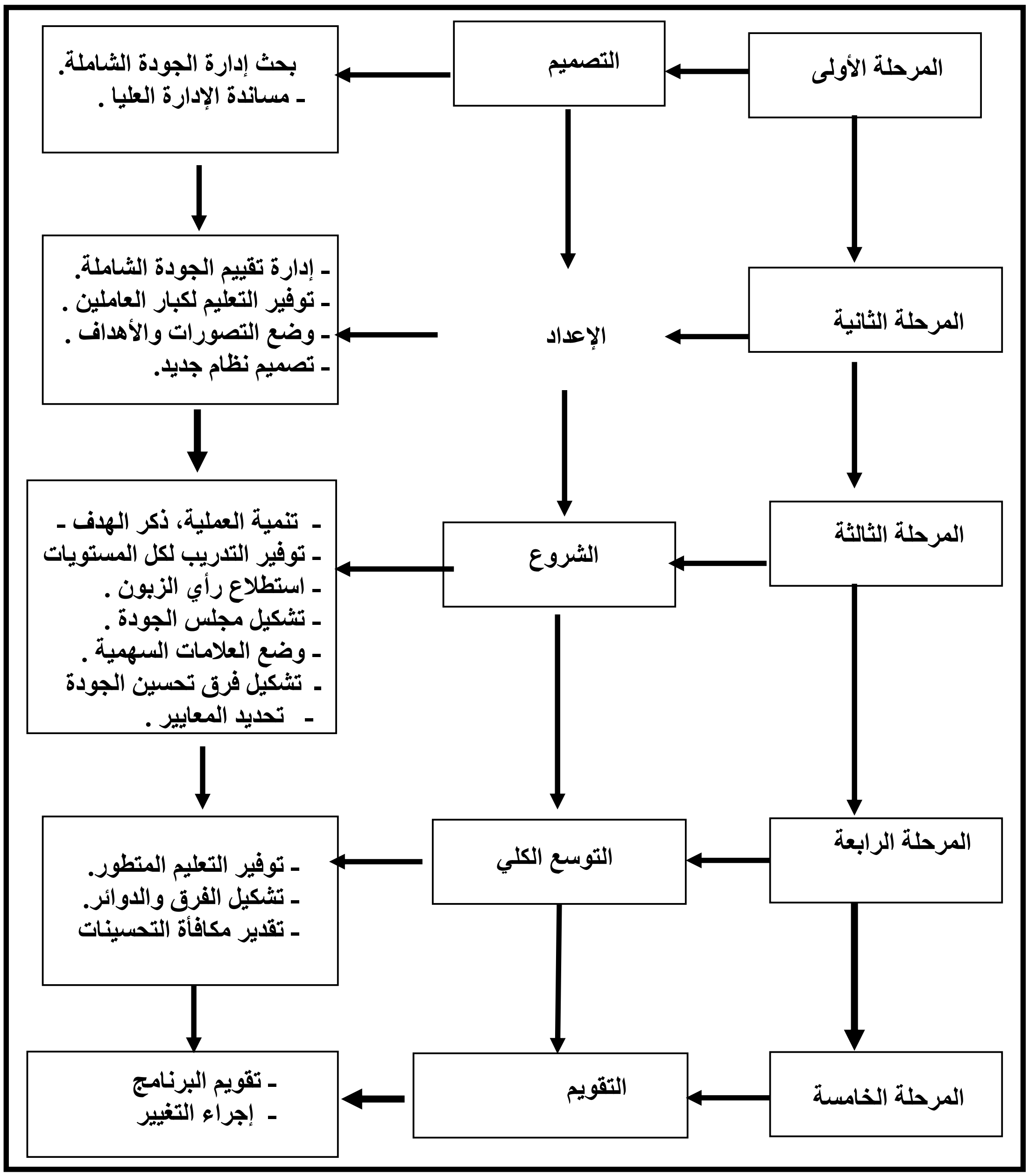


شكل 5. أنموذج إرفن (Irvin) لإدارة الجودة الشاملة

المصدر : (التميمي ، 2007 ، ص 38)

ثامناً :أنموذج موتواني وكومار:

اقترح موتواني وكومار أنموذجاً لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية ، كما ورد في التميمي (2008) ، حيث يتضمن هذا الأنموذج خمس مراحل كإطار عمل لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في نطاق المؤسسات التعليمية ، يوضحها الشكل (6) كما يلي :



شكل 6. أنموذج موتوا ني وكومار

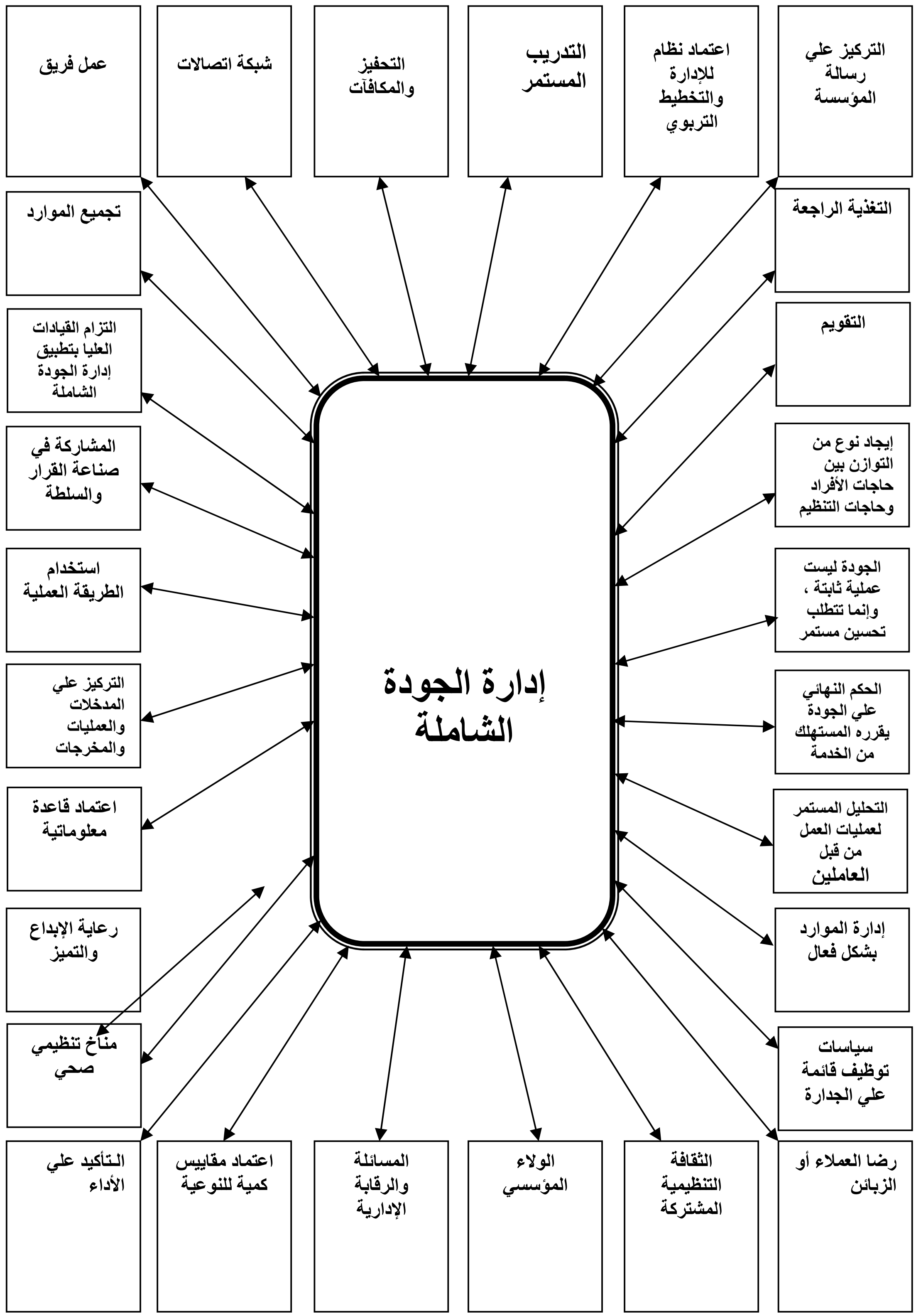
المصدر : (التميمي ،2007 ، ص 39)

تاسعاً :أنموذج الخطيب لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي :

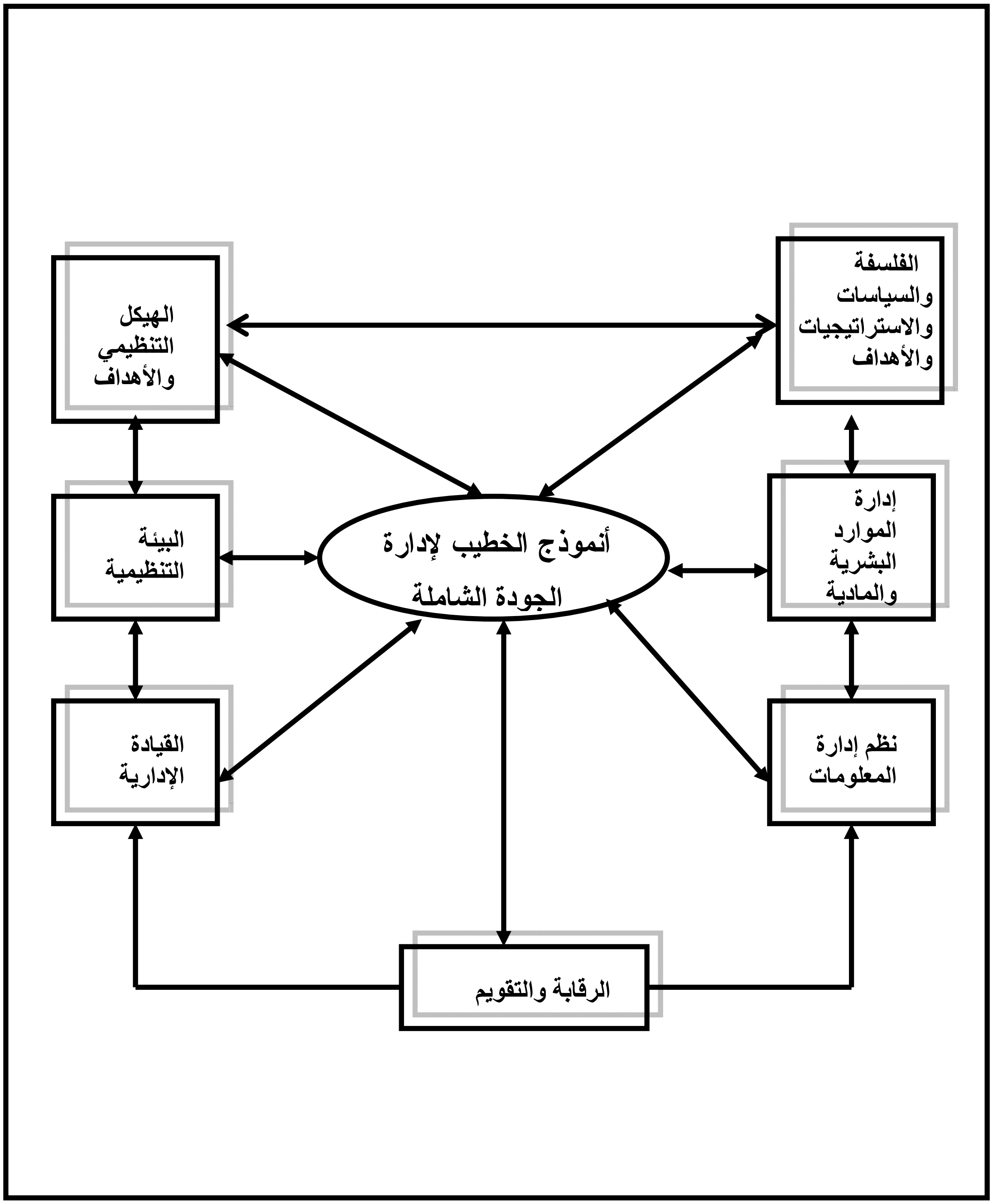
طور الخطيب (2006) هذا الأنموذج ؛ ليواكب التطورات العالمية التي طرأت في مجال النظريات الإدارية خلال العقدين الأخيرين من القرن الماضي . فجاء هذا الأنمـوذج ليتصـف بالشمولية ، من حيث شمولية مكونات النظام الإداري مـن فلسـفة وسياسـات واسـتراتيجيات وأهداف ، وهيكل تنظيمي وأنظمة وعمليات ، وإدارة موارد بشرية ومادية ، وبيئـة تنظيميـة ، ونظام لإدارة المعلومات ، وقيادة إدارية ، ورقابة وتقويم . كما يتصف بالحداثة ، مـن حيـث حداثة النظريات الإدارية التي اعتمد عليها الأنموذج ، والتي تركـز علـى المبـادئ الإداريـة الحديثة، كالمساءلة ، والشفافية ,، والرقابة ، والتقويم، والتغذية الراجعة، والتأكيد علـى الأداء، واعتماد المقاييس الكمية للإدارة العامة بشكل عام ، وقطاع الإدارة التربويـة بشـكل خـاص ، وتمت مواءمة العديد من مبادئ إدارة الأعمال ؛ لتنسجم مع طبيعة البيئة التنظيميـة لمؤسسـات الإدارة العامة ، والمؤسسات التربوية ويتكون الأنموذج من سبعة مجالات هي :

1. الفلسفة والسياسات والاستراتيجيات والأهداف .
2. الهيكل التنظيمي والأنظمة والعمليات.
3. إدارة الموارد البشرية والمادية.
4. مجال البيئة التنظيمية .
5. نظم إدارة المعلومات .
6. القيادة الإدارية .
7. الرقابة والتقويم.

ويوضح الشكل رقم (7) أنموذج الخطيب لإدارة الجودة الشاملة، كما يوضح الشكل رقـم (8) مجالات الأنموذج وآلية عمله (الخطيب والخطيب، 2006، ص 167)



شكل 7. أنموذج الخطيب لإدارة الجودة الشاملة



شكل 8. يوضح مجالات أنموذج الخطيب لإدارة الجودة الشاملة وآلية عمله

عاشراً: أنموذج أبو الرب وآخرون:

قام أبو الرب وآخرون (2010)، ببناء أنموذج أطلق عليه اسم أنموذج (المفهوم ، والمبادئ ، والنظام) ، حيث يقوم أنموذج إدارة الجودة الشاملة المقترح للجامعات العربية في شكل رقم (9) ، على مفهوم شمولي للجودة . ومصفوفة الجودة المقترحة في هذا الأنموذج يمكن أن تعكس إدارة الجودة الشاملة في الجامعات على مستوى مختلف عناصر نظام الجامعة أو فروعه (نظام كلية معينة أو قسم معين أو نشاط معين) . وتقوم هذه المصفوفة على أنموذج (Mergen et. al,2000) ، الذي جسد المفهوم الشمولي للجودة من خلال ثلاثة أبعاد هي (Mergen et. al,2000):

1- جودة التصميم ، تهتم بتحديد خصائص المنتج(السلعة أو الخدمة) ، أو العملية في قطاع سوقي معين بكلفة محدودة . وأن كل من التسويق ، والعمليات ، والمالية ، والمحاسبة ، والهندسة ، .... إلخ ، سوف تشارك في تحديد تلك الخصائص للجودة .

2- جودة المطابقة: تهتم بمدى حسن مطابقة الشركة ، ومجهزيها لمتطلبات التصميم (من ضمنها متطلبات الكلفة)، وهنا مثلا تستخدم أساليب السيطرة على الجودة بكثافة.

3- جودة الأداء: تهتم بتحسين أداء المنتج في السوق ؛ أي مدى حسن إدراكه وقبوله من قبل المستهلكين. ومن المداخل المستخدمة هنا على سبيل المثال: رضا المستهلك ، وتحليل المبيعات ، ومقارنات الكلف (مثل كلفة الجودة).

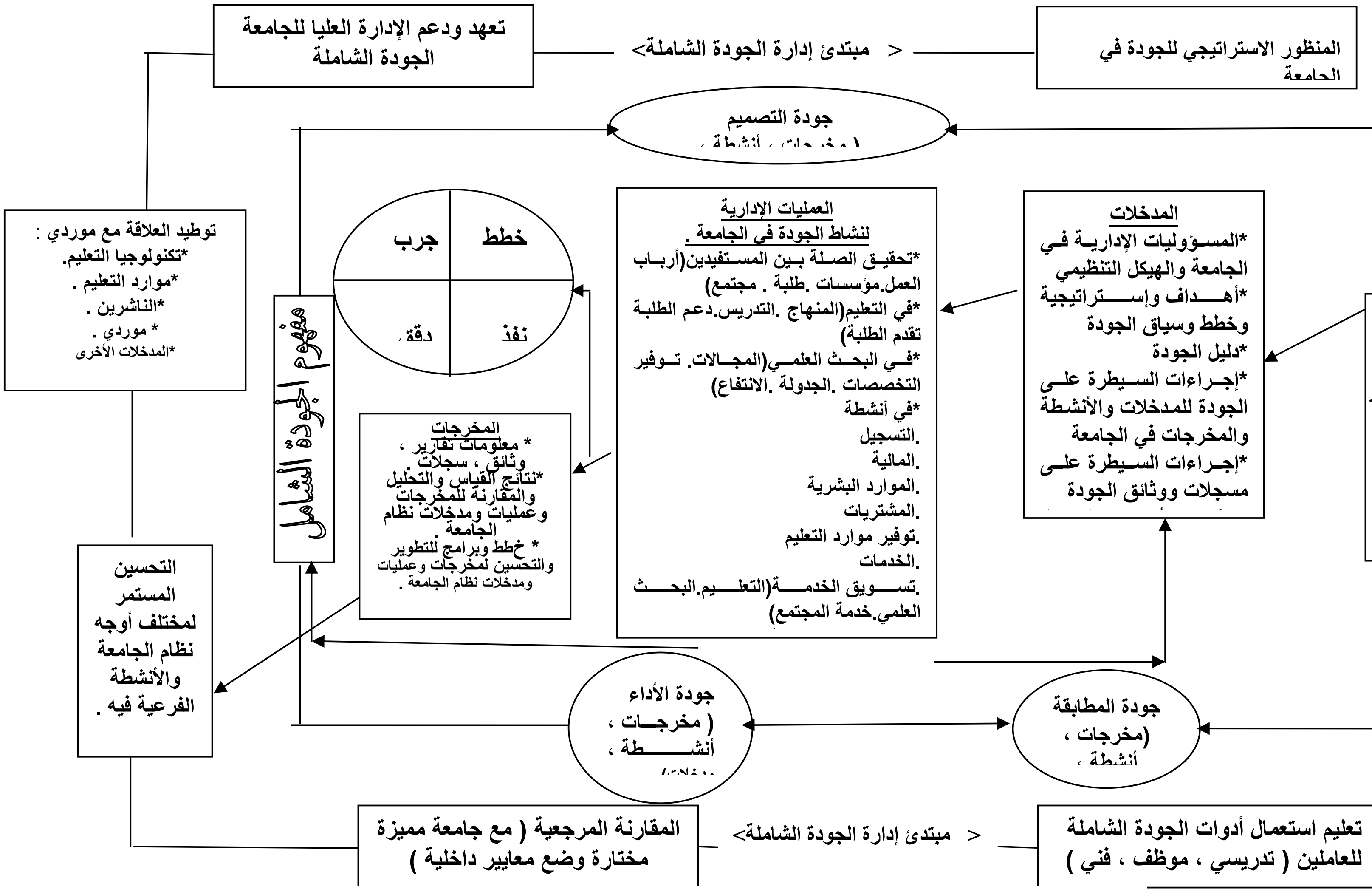
ويمكن تفعيل تطبيق هذا المفهوم للجودة على كل من التعليم ، الأبحاث ، الأنشطة الأخرى ، مع توفير ميكانيكية للتغذية العكسية تربط بين الأبعاد الثلاثة للجودة ، فمثلا انخفاض جودة الأداء قد يقود إلى التغيير ، إما في جودة التصميم ، أو في جودة المطابقة أو كليهما. وانخفاض جودة المطابقة قد يؤدي إلى تغيير في جودة التصميم ، أو اعتماد أساليب فعالة للسيطرة على جودة المطابقة ، وفي مجال التعليم يمكن تطبيق ذلك على المناهج، وموارد التعليم، والتدريس إلخ، كما يمكن تطبيقه على الخطط الدراسية للموارد ، أو لأي من أنشطة الجامعة اليومية. وبكلمة أخرى يمكن صياغة مصفوفة الجودة للجامعة و تطبيقها على مختلف أوجه نظام الجامعة أو فروعه (أبو الرب وآخرون، 2010) .

ويلاحظ في نموذج إدارة الجودة الشاملة المقترح في شكل رقم (9) الآتي :

1− أن جوهر النموذج ينطلق من اتجاهات إدارة الجامعة و إيمانها بإدارة الجـودة الشـاملة ؛ لتنطلق منه عملية تنفيذ الأنموذج.

2− أن النموذج يمزج دورة ديمنج لعملية التحسين المستمر (خطط ، جرب ، دقق ، نفذ) في عملية إدارة النظام .

3- أن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة يأتي ابتداءاً من الانطـلاق مـن تلبيـة حاجات ورغبات العميل ، ويستمر في تطوير مستوى تلبية تلك الحاجات و الرغبات مـن خلال عملية التحسين المستمر ، والذي يمكن أن يكون في مسـتوى جـودة التصـميم أو المطابقة أو الأداء . ويوضح الشكل رقم (9) طريقة عمل الأنموذج وخطواته .



شكل 9 أنموذج (المفهوم – المبادئ – النظام) لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات العربية)

المصدر : (ابو الرب واخرون ، ص 89 , 2010)

ثانياً : الدراسات السابقة

تناولت الكثير من الدراسات مفهوم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في دول مختلفة من العالم، وقد قام الباحث بمراجعة الدراسات ، والبحوث السابقة ذات الصلة بموضوع البحث ؛ بهدف التعرّف على أهم النتائج والمؤشرات العامة التي أسفرت عنها تلك البحوث والدراسات، وفيما يلي استعراض لأهم الدراسات التي أجريت في مجال بحث وتفنيد إدارة الجودة الشاملة سواء أعلى مستوى الجامعات أم المدارس متسلسلة من الأحدث للأقدم، ومقسمة إلى ثلاثة محاور .

أولاً : الدراسات السعودية:

أجرى **الحربي** (2011) دراسة بعنوان " متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية في ضوء مدخل التخطيط الإستراتيجي" ؛ هدفت الدراسة إلى اقتراح إستراتيجية

ملاءمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية ، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمعرفة اتجاهات أفراد عينة الدراسة تجاه واقع ومعوقات ومتطلبات الجودة الشاملة في الجامعات الحكومية السعودية، ومن ثم بناء الإستراتيجية المقترحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الحكومية السعودية ، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية السعودية ، ومن في حكمهم ، والمتخصصين في الإدارة العامة والإدارة التربوية، والمسؤولين عن مراكز ووحدات إدارة الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي، ورؤساء الأقسام ومديري الإدارات العاملين في جامعة الملك سعود، وجامعة أم القرى، وجامعة الملك فهد للبترول والمعادن، وجامعة الملك خالد، وبلغت عينة الدراسة (350) فرداً.

وقد خلصت الدراسة إلى النتائج الآتية :

1. العمل على تبني ودعم القيادات العليا في وزارة التعليم العالي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية .
2. إعداد وتنفيذ برامج لنشر ثقافة الجودة الشاملة بين منتسبي الجامعات السعودية.

3.قيام الجامعات بإنشاء ودعم مراكز ووحدات إدارة الجودة الشاملة، وتفعيــل العمــل بهــا، لتستطيع تحسين مخرجاتها، والوفاء باحتياجات المستفيدين ومتطلبات سوق العمل .

كما أجرى **العارفة وقران** (2007) دراسة هدفت إلى تعرف معوقات تطبيــق الجــودة الشاملة في التعليم العام ، وقد استخدمت الدراسة الأسلوب الوصفي التحليلي ، حيث كانت عينة الدراسة مكونة من (118) فرداً ، تمثل: مدير التعليم ومساعديه ورؤساء الأقســام، وجميــع المشرفين التربويين ومديري المدارس بمنطقة الباحة التعليمية. واستخدمت الدراســة اســتبانة مكونة من (58) فقرة. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: هناك العديد من المعوقات منها : ما يتعلق بالإدارة التعليمية، ومنها ما يتعلق بالبيئة المدرسية ، وكذلك معوقات متعلقة بالمقررات الدراسية ، ومعوقات متعلقة بالإدارة المدرسية وعلاقة المدرسة بــالمجتمع المحلي ، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً في درجة معوقات تطبيــق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العام تعزى لمتغيرات الخبرة والمؤهل العلمي.

وأجرت **البلاع** (2007) دراسة هدفت التعريف بمدخل الجــودة الشــاملة وتطبيقاتــه التربوية ، وإلقاء الضوء على أهم المعوقات التي تحول دون تحقيق الجودة في التعلــيم فــي المملكة العربية السعودية ، ومن ثمّ اقتراح إستراتيجية للتغلب عليها ، واســتخدمت الدراســة المنهج التحليلي، حيث كانت عينة الدراسة مكونة من (91) فرداً. واستخدمت الدراسة استبانة مكونة من (44) فقرة. وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها: ضعف بنية المعلومــات فــي قطاع التعليم العام ، وعدم توافر الكوادر التدريبية المؤهلة فــي ميــدان الجــودة الشــاملة ، والمركزية في صنع السياسات التربوية، واتخاذ القرار، وتقادم وجمود اللــوائح والتشــريعات والأنظمة.

وقامت **الحكاري** (2007) بدراسة هدفت معرفة مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشــاملة على الكليات الأهلية بمدينة جدة والتعرف على مدى أهمية تطبيق إدارة الجودة الشــاملة فــي الكليات الأهلية بمدينة جدة، وأبرز الصعوبات التي تواجهها الكليات الأهلية بمدينة جدة لتطبيقها إدارة الجودة الشاملة. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي لوصف وتحليل البيانات التي تم الوصول إليها، وقد تكون مجتمع الدراسة من : أعضاء هيئة تدريس وإداريي الكليات الأهليــة بمدينة جدة ، وقد أعدت الباحثة استبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها: إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الكليات الأهلية ممكنة بدرجة عاليــة ، وأهميــة

تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الكليات الأهلية بدرجة عالية جدا ، ووجود معوقات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الكليات الأهلية كانت بدرجة متوسطة ، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مجتمع الدراسة حول محاور إمكانية التطبيق ؛ يعزى لاختلاف الكلية والوظيفة باستثناء المحورين الأول والثالث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية؛ يعزى لاختلاف الجنس وعدد سنوات الخبرة، وطبيعة المؤهل ، والمؤهل الدراسي باستثناء المحور الثالث. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مجتمع الدراسة حول محاور أهمية التطبيق ؛ يعزى لاختلاف الكلية والجنس والوظيفة والمؤهل الدراسي وعدد سنوات الخبرة وطبيعة المؤهل، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مجتمع الدراسة حول معوقات التطبيق ؛ يعزى لاختلاف الكلية والمؤهل الدراسي وعدد سنوات الخبرة وطبيعة المؤهل ، في حين وجدت فروق ذات دلالة إحصائية حول المعوقات؛ تعزى لاختلاف الجنس لصالح الرجال ، واختلاف الوظيفة لصالح الإداريين.

وهدفت دراسة **آل صقر** (2006) ؛ تعرف درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعات المملكة العربية السعودية، ومعرفة أثر المتغيرات المستقلة على ذلك ، وتطوير نموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة في تلك الجامعات ، وتعرف رغبة القادة الإداريين في تطبيقه ، واشتملت عينة الدراسة على (814) فرداً من القادة التربويين موزعين على فئة عميد ونائب عميد ورئيس قسم تم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية ، وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي: أن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر القادة التربويين كانت متوسطة. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية ؛ تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي لصالح فئة العميد ، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية ؛ تعزى إلى متغيرات الرتبة الأكاديمية ، والخبرة العملية والتخصص (الكلية).

كما أجرت **الحربي** (2003) دراسة هدفت إلى التعرف على اتجاهات الهيئة الأكاديمية السعودية نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ومدى إسهام هذا التطبيق في تطوير جامعة أم القرى بمكة المكرمة من وجهة نظرهم. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدمت الدراسة استبانة مكونة من (63) فقرة ، تم توزيعها على (146) عضو هيئة تدريس ، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها : مالت اتجاهات الهيئة الأكاديمية (عينة الدراسة) إلى الموافقة بدرجة فوق المتوسطة على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

بالجامعات السعودية، وكان مبدأ التخطيط الاستراتيجي للجودة، والقيـادة الفعالـة، والتعلـيم والتدريب المستمر في مقدمة المبادئ التي وافقت عينة الدراسة على تطبيقها فـي الجامعـات السعودية بدرجة فوق المتوسط، وأجمعت عينة الدراسة على أن تطبيق مبـادئ إدارة الجـودة الشاملة يسهم في تطوير الجامعات السعودية بدرجة فوق المتوسطة . وكان مبدأ القيادة الفعالة، ومبدأ التخطيط الاستراتيجي في مقدمة المبادئ التي أجمعت عينة الدراسة على إسهامها فـي تطوير الجامعة بدرجة فوق المتوسطة . في ضوء النتائج التي تم التوصل لها أوصت الباحثـة بضرورة اقتناع المسؤولين عن التعليم العالي بأهمية وجدوى هذا الأسلوب، والاضطلاع بدور قيادي في التوعية به ، والتشجيع على تطبيقه، والعمل على إنشاء إدارة للجودة الشاملة بوزارة التعليم العالي، وأن على مؤسسات التعليم العالي سرعة البدء في تطبيق مبادئ إدارة الجـودة الشاملة كمدخل لتطوير ، وتحسين خدماتها ومخرجاتها .

أما دراسة **الغنام** (2001) ، فقد هدفت تحديد معايير إدارة الجودة الشـاملة ، والتـي يمكن في ضوئها تقويم فاعلية أداء مديرات المدارس الابتدائية بالمنطقة الشرقية من المملكـة العربية السعودية، وتبيان فاعلية أداء مديرات المدارس في ضوء معـايير:التخطـيط – إدارة الموارد البشرية – متابعة التحصيل وتقويمه – اتخاذ القرارات والعلاقـات الإنسـانية – إدارة العلاقات مع أطراف العملية التعليمية واستخدمت الدراسة استبانة مكونة من (43) فقرة، وتـم توزيعها على العينة ، وبلغت (99) معلماً. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلـي ، وتوصلت الدراسة إلى أن أداء مديرة المدرسة الابتدائية يرقى بشكل عام إلى مستوى الإجـادة من منظور معايير الجودة الشاملة ، ولكن تحتاج إلى مزيد من التأهيل والتدريب فـي مجـال إدارة الموارد البشرية ، وإدارة العلاقات مع أطراف العملية التربوية .

ثانياً– الدراسات العربية:

كما أجرت **القاضي** (2009) دراسة هدفت إلى معرفة آراء الإداريـين لدرجـة تطبيـق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في عمادات شؤون الطلبة في الجامعات الأردنية الرسمية ، كمـا وهدفت إلى معرفة أثر متغيرات الجنس، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة في درجة تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في عمادات شؤون الطلبة في الجامعات الأردنية الرسمية ، وتكون مجتمع الدراسة : من جميع عمداء شؤون الطلبة ، ونواب العمـداء ، ومسـاعدو العمـداء ، ورؤساء الأقسام والإداريين في عمادات شؤون الطلبة في الجامعات الأردنية الرسمية ، وهي

: (الجامعة الأردنية، وجامعة البلقاء التطبيقية، والجامعة الهاشمية، وجامعة آل البيت، وجامعة اليرموك، وجامعة العلوم والتكنولوجيا، والجامعة الألمانية الأردنية، وجامعة الحسين بن طلال، وجامعة مؤتة، وجامعة الطفيلة التقنية)، والبالغ عددهم (700) إداري. واشتملت عينة الدراسة على (158) إداري تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية ، بحيث تشكل ما نسبته (22%) مــن المجموع الكلي ، وقامت الباحثة بتطوير استبانة نموذج الخطيــب لإدارة الجــودة الشــاملة ، وتكونت من (62) فقرة موزعــة علــى ســبعة مجــالات: (مجــال الفلســفة والسياســات والاستراتيجيات والأهداف، ومجال الهيكل التنظيمي والأنظمــة والعمليــات، ومجــال إدارة الموارد البشرية والمادية، ومجال البيئة التنظيمية، ومجال نظــام إدارة المعلومــات، ومجــال القيادة الإدارية، ومجال التقويم والرقابة). وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إن متوسطات آراء الإداريين لدرجة تطبيق مفاهيم إدارة الجودة في عمادات شؤون الطلبة فــي الجامعــات الأردنية الرسمية كانت متوسطة. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الإداريين فــي عمادات شؤون الطلبة في الجامعات الأردنية الرسمية ؛ تعزى لمتغير (الجنس) على مجالات: الهيكل التنظيمي والأنظمة والعمليات، ومجال إدارة الموارد البشرية والمادية، ومجال البيئــة التنظيمية، ومجال نظام إدارة المعلومات، ومجال القيادة الإداريــة، وأخيــراً مجــال الرقابــة والتقويم، وذلك لصالح الذكور. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الإداريين في عمادات شؤون الطلبة في الجامعات الأردنية الرسمية ؛ تعزى لمتغير سنوات الخبرة فــي أي مجال من مجالات الدراسة السبعة ، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الإداريين في عمادات شؤون الطلبة في الجامعات الأردنية الرسمية ؛ تعزى لمتغير المسمى الوظيفي علــى جميع مجالات الدراسة ، ولصالح فئة العميد.

وهدفت دراسة **المحارمة** (2009) إلى التعرف على تقويم البرامج والأنشطة الرياضية في دوائر النشاط الرياضي بالجامعات الأردنية في ضوء متطلبات الجودة الشاملة من وجهتي نظر كل من : مديري دوائر النشاط الرياضي ، والمدربين والمشرفين ، وكذلك الطلبة، وإلــى معرفة أثر متغيرات (المسمى الوظيفي، والجامعة، والمؤهل، والجنس) فــي تقــويم البــرامج والأنشطة الرياضية في ضوء متطلبات الجودة الشاملة من وجهة نظر مديري النشاط الرياضي والعاملين فيها، وأثر متغيرات (الجامعة، والكلية، والجنس، ونوع اللعبة) في تقــويم البــرامج والأنشطة الرياضية في ضوء متطلبات الجودة الشاملة ، ومن وجهة نظر الطلبة ، واســتخدم الباحث المنهج الوصفي المناسب لطبيعة الدراسة، وقد استخدم الباحث الاستبانة كوسيلة لجمع

البيانات ؛ إذ اشتملت على سبعة مجالات ، تمثل معايير جائزة مالكوم بالدرج الأمريكية ، وهي مجال (القيادة والمعلومات وتحليلها ، وتخطيط إستراتيجية الجودة، واستخدام الموارد البشرية ، وتأكيد الجودة في المنتجات والخدمات، ومخرجات الجودة، ورضا الطالب) ، وتكونت عينة الدراسة من (102) موظفاً ، و(160) طالباً من الطلبة الممارسين للنشاط الرياضي في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة ؛ إذ تم اختيار طلبتها بالطريقة العمدية ، وأظهرت نتائج الدراسة درجة تقويم متوسطة لواقع البرامج والأنشطة الرياضية في ضوء متطلبات الجودة الشاملة من وجهة نظر مديري الدوائر النشاط الرياضي والمدربين والمشرفين ، وعلى جميع مجالات الدراسة ؛ إذ كان ترتيب مجالات الدراسة كما يأتي: (القيادة، ومخرجات الجودة، والتخطيط الاستراتيجي للجودة، وتأكيد الجودة في المنتجات والخدمات، ورضا الطالب، واستخدام الموارد البشرية، والمعلومات وتحليلها) ، وأظهرت النتائج درجة تقويم عالية لواقع البرامج والأنشطة الرياضية في ضوء متطلبات الجودة الشاملة من وجهة نظر الطلبة فيما عدا مجال المعلومات وتحليلها ، وكان ترتيب المجالات كما يأتي : (مخرجات الجودة، وتأكيد الجودة في المنتجات والخدمات، والقيادة، ورضا الطالب، والموارد البشرية، والتخطيط الاستراتيجي، والمعلومات وتحليلها ، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الجامعة ، وعلى جميع مجالات الدراسة من وجهة نظر : مديري دوائر النشاط الرياضي ، والعاملين فيها ، وكذلك الطلبة، وكانت الفروق لصالح الجامعات الخاصة. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية على مجالات الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي ، ولصالح مدير الدائرة. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي والجنس ، وعلى جميع مجالات الدراسة.

وأجرت **العسعوسي** (2009) دراسة هدفت إلى تعرف درجة وعي وتطبيق القادة التربويين وأعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ، وأثر المتغيرات الشخصية والوظيفية على درجة وعي وتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداتين لجمع البيانات : تقيس الأولى درجة وعي وتطبيق أعضاء هيئة التدريس لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ، كما تقيس الثانية درجة وعي وتطبيق القادة التربويين لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ،وتم توزيع الأداتين على عينة عشوائية عددها (232) قائداً تربوياً وعضو هيئة تدريس ، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن درجة وعي أعضاء هيئة التدريس والقادة التربويين الكلية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة كان بدرجة

متوسطة ، وأن درجة تطبيق أعضاء هيئة التدريس الكلية لمفهوم إدارة الجودة الشـاملة كـان بدرجة مرتفعة ، وأن درجة تطبيق القادة التربويين لمفهوم إدارة الجودة الشاملة كان بدرجـة متوسطة ، حيث جاءت مجالات الرسالة والقيادة وعمليات التخطيط والتدريب وصنع القـرار بدرجة مرتفعة ، بينما جاءت مجالات الطلبة وأعضاء الهيئة التدريسية واستراتيجيات التدريس وعملية التقويم التربوي وخدمة المجتمع المحلي والبحث العلمي بدرجة متوسطة ، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً في درجة وعي أعضاء هيئة التدريس والقادة التربويين لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ؛ تعزى لمتغيرات الجنس والعمر والرتبة الأكاديمية والتخصص.

وهدفت دراسة **الشعار** (2008) إلى التعرف على مدى إمكانية تطبيـق معـايير إدارة الجودة الشاملة : (التركيز على المستفيد، والتزام الإدارة العليا، وتمكين العاملين، والتخطـيط الاستراتيجي للجودة، وفرق العمل، والتحسين المستمر) في المكتبـات الجامعيـة الحكوميـة والخاصة في الأردن، كما هدفت هذه الدراسة للتعرف على مستوى وعي وفهم العاملين فـي المكتبات الجامعية لإدارة الجودة الشاملة ، والتعرف على المعوقات التي قد تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية والخاصة في الأردن ، وتكون مجتمـع الدراسة من العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية والخاصة في الأردن ، وهي الجامعـات الحكومية : (الجامعة الأردنية، وجامعة اليرموك، وجامعة مؤتة، وجامعة العلوم والتكنولوجيا، والجامعة الهاشمية، وجامعة آل البيت، وجامعة البلقاء التطبيقية، وجامعة الحسين بن طـلال، وجامعة الطفيلة التقنية، والجامعة الألمانية الأردنية) ، أمـا الجامعـات الخاصـة : (العلـوم التطبيقية الخاصة، وعمان الأهلية، وجامعة فيلادلفيا، وجامعة الإسراء، وجامعـة الزيتونـة، وجامعة البتراء، وجامعة جرش، وجامعة الزرقاء الأهلية، وجامعة اربـد الأهليـة، وجامعـة الأميرة سمية للتكنولوجيا، وكلية العلوم التربوية، والأكاديمية الأردنيـة للموسـيقى، وعمـان العربية للدراسات العليا)، والبالغ عددهم (800) ، حيث تم أخذ ما نسبته 20% ؛ أي (160) موظفاً كعينة ممثلة لمجتمع الدراسة، وقد قام الباحث بإعداد استبانة مكونة من شـقين الأول: تناول العوامل الديموغرافية ، والثاني: يتكون من (41) فقرة ، تقيس معـايير إدارة الجـودة الشاملة، وتم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة ، وخضع منها للتحليـل الإحصـائي (140) استبانة ، وكان من أهم النتائج:

1. أظهرت نتائج التحليل لعينة الدراسة أن هناك وعي وفهم لمفهوم إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية والخاصة في الأردن.

2. توصلت الدراسة على وجود بعض المعوقات مثل : (عدم مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرارات ، وعدم توفر فرص الترقية الوظيفية والحوافز المادية والمعنويـة ، وعدم استخدام فرق العمل بين العاملين)، التي قد تحول دون تطبيـق إدارة الجـودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية والخاصة في الأردن.

3. إمكانية تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية والخاصة في الأردن، حيث توصل الباحث إلى إمكانية تطبيق لهذه المعايير بدرجة تطبيق جيدة ومتوسطة.

4. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين معايير إدارة الجـودة الشاملة : (التركيز على المستفيد، والتزام الإدارة العليا، وتمكين العاملين، والتخطـيط الاستراتيجي، وفرق العمل، والتحسين المستمر) ، ومـدى تطبيقهـا فـي المكتبـات الجامعية الحكومية والخاصة في الأردن.

5. بينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابة أفراد عينـة الدراسـة حول إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية والخاصـة في الأردن ؛ تعزى لعوامل (العمر، والمؤهل العلمي، والتخصص، والخبرة)، وعـدم وجود فروق ؛ تعزى لعاملين هما : (الجنس، والمستوى الوظيفي).

وأجرى **الغيثي** (2008) دراسة هدفت إلى التعرف على مدى تطبيـق معـايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة من وجهة نظر الطلبة في سلطنة عُمان ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع طلبة السنة الثانية والثالثة في جامعات : (صحار ، ونزوى ، وظفار) فـي الفصل الأول للعام الجامعي 2007/2006م، والذي بلغ عددهم (2834) طالباً وطالبة بجميـع الكليات الإنسانية والعلمية ،أما عينة الدراسة فقد بلغت (287) طالباً وطالبة أخـذت بطريقـة العينة العشوائية الطبقية وبنسبة (10%) من مجتمع الدراسة ، ولأغراض الدراسة قام الباحث ببناء أداة الدراسة، وقد تكونت من (50) فقرة موزعة على خمسة مجـالات، هـي: المجـال الإداري، ومجال الخدمات، ونظم المعلومات، ورضا الطلبة، والحوافز الماديـة والمعنويـة ،

وأظهرت الدراسة النتائج الآتية: أن أعلى تقديرات للطلبة لمدى تطبيق معـايير إدارة الجـودة الشاملة في الجامعات الخاصة في سلطنة عُمان كانت في مجال "الخدمات"، و"الحوافز الماديـة والمعنوية"، و"الإداري"، و"نظم المعلومات"، و"رضا الطلبة" بمتوسطات حسـابية متوسـطة ، وكانت تقديرات الطلبة لمدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصـة فـي سلطنة عُمان متوسطة ، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ؛ تعزى إلى متغير الجامعـة في المجالات، الآتية: (الإداري، والخدمات، ونظم المعلومات، ورضا الطلبة، والحوافز المادية والمعنوية)، والأداة ككل. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية ؛ تعزى إلى متغير الكليـة فـي مجالي: (الإداري، والخدمات) لصالح طلبة الكليات العلمية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية ؛ تعزى إلى متغير الكلية في مجال نظم المعلومات لصالح طلبة الكليات الإنسانية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ؛ تعزى إلى متغير الكلية في مجالي: (رضـا الطلبـة، والحـوافز المادية والمعنوية)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية ؛ تعزى إلى متغير الكلية لصالح طلبـة الكليات العليمة على الأداة ككل ، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ؛ تعزى إلى متغيـر المستوى الدراسي في مجالات: (الإداري، والخدمات، ونظم المعلومـات، ورضـا الطلبـة، والحوافز المادية والمعنوية)، والأداة ككل.

كما قامت **النشاش** (2006) بإجراء دراسة هدفت إلى تطوير نموذج لضمان الجودة في الجامعات الأردنية في ضوء الواقع والنماذج العالمية ، ولتحقيق هدف الدراسة ، فقـد تـم استخدام المنهج المسحي التطويري، وقد تكون مجتمع الدراسة من (289) فـرداً ، يمثلـون : جميع عمداء ورؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية في كليات الجامعات الأردنية الأربعة : (الجامعة الأردنية، وجامعة العلوم والتكنولوجيا ، وجامعة فيلا دلفيا، وجامعة العلوم التطبيقية) ، واستخدمت الدراسة استبانة مكونة من (86) فقرة ، وتوصلت الدراسة للنتائج الآتية : واقـع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية جاء بدرجة متوسطة ، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً في درجة تطبيق إدارة الجودة الشـاملة ؛ تعـزى لمتغيـرات الخبرة والمؤهل العلمي والعمر.

وأجرى **العتيبي** (2006) دراسة هدفت إلى تطوير أنمـوذج مقتـرح لإدارة الجـودة الشاملة في جامعة الكويت في ضوء تصورات القيادة ، وأعضاء هيئـة التـدريس لإمكانيـة تطبيقها ، ولتحقيق أهداف الدراسة ، فقد قام الباحث بمسح وتحليل الأدب النظـري المتعلـق

بموضوع الدراسة، ثم قام ببناء استبانة تضم ثمانية مجالات لإدارة الجودة الشاملة هي: الثقافة التنظيمية، والتخطيط الاستراتيجي، والقيادات الإدارية، والشؤون الأكاديمية والفنية، والشؤون الإدارية والمالية، والموارد البشرية : (شؤون الطلبة، وشؤون هيئة التدريس)، خدمة المجتمع، والتغذية الراجعة، موزعة على 70 فقرة ، وقد تكون مجتمع الدراسة من : جميع القيادات الإدارية ، وأعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت ، والبالغ عددهم 1100 قيادي وعضو هيئة تدريس، وكانت عينة الدراسة 115 فرداً من القيادات الإدارية ، وأعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت ، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: كانت إمكانية تطبيق مبادئ الجودة الشاملة متوسطة من وجهة نظر القيادات الإدارية باستثناء مجال الشؤون الأكاديمية، ومجال خدمة المجتمع ، حيث كانت إمكانية تطبيقهما مرتفعة، وكانت إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة متوسطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس باستثناء مجال التخطيط الاستراتيجي الذي كانت إمكانية تطبيقه مرتفعة ، وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات القيادات الإدارية ، وتصورات أعضاء هيئة التدريس لإمكانية تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في جامعة الكويت ؛ تعزى لمتغير المسمى الوظيفي ، وبناء أنموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة في جامعة الكويت.

وهدفت دراسة **النوايسة** (2004) إلى التعرف على مدى إمكانية تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في جامعة مؤتة من وجهة نظر الإداريين فيها، والذي بلغ عددهم للعام الدراسي 2005/2004 (211) إدارياً ، اشتركوا جميعاً في الدراسة ، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية : جاءت إمكانية تطبيق مجالات إدارة الجودة الشاملة في جامعة مؤتة كبيرة ، والتي تتعلق بمجالات (القيادة، ورسالة الجامعة، والتخطيط الاستراتيجي، وعمل الفريق، والحوسبة ونظم المعلومات، ورضا العميل، والطريقة العلمية، وصناعة واتخاذ القرار)، ووجود اثر ذو دلالة إحصائية في تقديرات الإداريين لمدى تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ؛ يعزى لمتغير المؤهل العلمي ، وكانت لصالح حملة الدكتوراة في مجالات (القيادة، والطريقة العلمية).

أما دراسة **الموسوي** (2003) ، فقد هدفت إلى بناء أداة لقياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في مملكة البحرين ، وذلك من خلال التحقق من صدقها وثباتها وقابليتها للتطبيق في المؤسسات التربوية ، وتوصلت الدراسة إلى بناء مقياس تضمن 48 فقرة ، موزعة على أربعة مجالات لإدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي ، وهي : متطلبات

الجودة والمتابعة وتطوير القوى البشرية واتخاذ القرار وخدمة المجتمع ، وأوصت الدراسة بتطبيق هذا المقياس في مؤسسات التعليم العالي بالمنطقة العربية.

ثالثاً : الدراسات الأجنبية:

أجرت **مانينغ** (Manning, 2010) دراسة ، قامت فيها بفحص النشاطات التي تضمن الجودة في الكليات التربوية سعياً لتحسين الجودة ، والخدمات الطلابية ، والأبحاث التطويرية ، واستخدمت الدراسة أداة مسحية تضمنت : أسئلة حول مجالات الهيكلية ، وبرامج ضمان الجودة ، ودوافع تطبيقها ، والتغييرات الناتجة عنها. ووزعت الأداة على (45) عميداً تربوياً في ولاية بنسلفانيا بالولايات المتحدة الأمريكية ، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود درجة مرتفعة من إدارة الجودة الشاملة في مجالي الخدمات الطلابية والأبحاث التطويرية ، وتأكيد أهمية التشارك في قيادة عملية ضمان الجودة ، وتجديد النشاطات ؛ إذ إن الدراسة بينت أهمية دور العميد في ضمان الجودة ، وإن التخطيط الاستراتيجي من أكثر الطرق المستخدمة في إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية ، وأهمية جهود العمداء المشتركة ، والعمل من خلال الفريق والمجموعات.

وأجرى **هيرتز** (Hirts, 2010) دراسة ، هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين نمط القيادة ، ودرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في الأقسام الإدارية والخدماتية غير الأكاديمية ، وتم تطوير استبانة وتوزيعها على الأقسام غير الإدارية في جامعة ميسوري رولا (University of Missouri – Rolla UMR) ، الحائزة على جائزة الجودة في ميسوري 1999 ، وبلغت عينة الدراسة (123) فرداً من القيادات الجامعية، وبينت النتائج: العلاقة القوية بين نمط القيادة ، ودرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، وتبين أن الأنماط التحويلية في القيادة تتوافق بشدة مع عوامل إدارة الجودة الشاملة.

كما أجرى **بيرنجز** (Berings, 2009) دراسة في كلية فلاندرز هدفت إلى البحث في العلاقة بين قيمة العمل ، ومناخ المؤسسة من ناحية ، ومحاولة تطبيق إدارة الجودة الشاملة من ناحية ثانية ، وطبقت الدراسة في تسع كليات ، تتضمن (44)قسماً ، و(1747) موظفاً ، وكانت الاستبانة تتعلق بقيمة العمل ، ومناخ المؤسسة ن وصلتها بإدارة الجودة الشاملة ، وتم اختيار الصلة بإدارة الجودة الشاملة على المستوى الفردي ، وعلى مستوى الأقسام ، ثم عملها كدرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، وأظهرت النتائج وجود درجة رضا مرتفعة لدى الموظفين ، وتبين أن هناك تأكيد للجودة الداخلية في التعليم العالي في كلية فلاندرز.

كما أجرى **انيونيس** (Anions , 2007) دراسة هدفت إلى الكشف عن المعوقــات التي تحول دون الحصول على المعرفة من خلال التدريس، والعمل على البحث و التطــوير، وكذلك العمل على تنمية المجالات الاقتصادية الاجتماعية والازدهار بها ، وأجريت الدراســة على جامعة برينيوس، في اليونان، واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي ، واستخدمت الدراسة استبانة مكونة من (89) فقرة ، وتم توزيعها على عينــة الدراســة البالغــة (119) فــرداً ، وأظهرت الدراسة : أن السعي نحو التفوق والتعليم هو الأولوية الأولى التــي تســعى إليهــا الجامعات مع وجود التغطية من القيم الأكاديمية التقليدية ، مع القيم المستمدة من فلسفة الجودة ، وخلق الاستقرار (ولكن لا ركود)، والرصد المستمر للعمل الجماعي، كما أظهرت نتــائج الدراسة التحديات التي تواجه الجامعات في السعي نحو تحقيق نوعيــة عاليــة مــن التفــوق باعتباره الهدف الأساسي ، وتمثلت هذه التحديات في مقاومة العاملين للتغيير، وضعف دعــم الإدارة ، ونقص إلمام العاملين بالنظام (نظام إدارة الجودة الشاملة).

وفي دراسة **اوراجو و كيس** (Araujo & Kess , 2007) هدفت إلى الكشف عــن التحديات التي تنتج عند تحويل الجامعات التقليدية إلى جامعات الكترونية ، وأجريت الدراســة على جامعة أولو في فنلندا، واستخدمت الدراسة أسلوب الاستبيانات الموزعة على الموظفين ، واستخدمت الدراسة استبانة مكونة من (77) فقرة ، وزعت على عينة بلغت (125) فــرداً ، أظهرت نتائج الدراسة أن التحديات التي واجهت إدارة الجودة الشاملة في الجامعات هي عــدم وجود كفاية في إنشاء الهياكل التنظيمية للجامعات الالكترونيــة، وعــدم التخطــيط ووجــود السياسات المناسبة ، وذلك بسبب احتياج التعليم الالكتروني إلى نوعيــة عاليــة مــن مــواد التكنولوجيا من خلال البنية التحتية المناسبة ، وتتعدى التحديات لوجود الحاجة إلى مجموعــة منتقاة من الموظفين المؤهلين لدعم الإطار الجديد، وإعادة توجيه الأعمال الأساسية والعمليات نحو احتياجات الطلاب، والتغييرات داخل الثقافــة والهيكــل التنظيمــي لهــذه المنظمــات ، والسياسات المناسبة للتقييم هي الجوانب التي تحتاج إلى تنفيذها بعناية من قبل أعلى قيــادات التعليم في المؤسسات التي توفر التعليم على الانترنت.

كما أجرى **تونغ و هان** (Tong & Han , 2003) دراسة هدفت إلى الكشف عن التحديات التي تواجه البيئة التعليمية لضمان نوعية التعليم والتعلم ، والعمل علــى تحســينها ، وأجريت الدراسة على جامعة موناش في ماليزيا ، واستخدمت الدراسة مجموعة من الأساليب والأدوات لتفعيل التدريس في الغرف الصفية، بحيث يزيد تفاعل الطلبة وحماسهم ومشاركتهم،

حيث أظهرت الدراسة أهمية الخطوات الواجب اتباعها عند تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الغرف الصفية ، وهي : العمل على تحسين التفاعل بين الطلبة والبيئة المحيطة لهم، وتصميم أهداف الموضوع، بالإضافة إلى تحسين المستوى التعليمي في الكتب و الموارد والتفاعل بين الموظفين و الطلبة، وتحسين فاعلية المعلم واضطلاعه على مستجدات عملية التعليم ، هذه الخطوات أدت إلى ظهور معوقات في إتمام عملية الجودة الشاملة ، وهي : عدم رغبة الطلبة في تقديم التنازلات أثناء العملية التعليمة، أوصت الدراسة بضرورة وجود معلم يمتلك مهارة التحفيز في قضية تعليم الطلاب لبذل الجهد المستطاع في العملية التعليمية.

وفي دراسة **هانسن** (Hansson, 2003) دراسة هدفت إلى الكشف عن المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الأكاديمية ، أجريت الدراسة على عينة عشوائية تكونت من (20) مؤسسة أكاديمية ، تحتوي على (50) موظفاً في السويد ، استخدمت الدراسة أسلوب المقابلات مع الإداريين في المؤسسات الأكاديمية، بالإضافة إلى أسلوب الملاحظة ، وأظهرت نتائج الدراسة ضرورة الأخذ بالمعايير والمواصفات الدولية للجودة في بنية ونظام التعليم، وأهمية الأخذ بتطبيقات المواصفات الدولية للجودة في مراحل التعليم المختلفة ،كما بينت الدراسة أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة تحتاج إلى وجود عناصر مهمة في هذه المؤسسة مثل: دعم القيادة والقرارات، ووضع استراتيجيات مهمة للسير عليها، والتدريب والتعليم على كيفية تطبيق الجودة ، والتقييم و القيادة، والقدرة على الاتصال و تطوير المعرفة والمعلومات ، وبذلك يستطيع العاملون تطوير البيئة العملية ، وإنجاح عملية تطبيق الجودة الشاملة ، كما أوضحت الدراسة أن معوقات تطبيق إدارة الجودة يعود ؛ لتطبيقها على أجزاء معينة ، وليس على النظام ككل، وعدم مشاركة جميع العاملين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى التوقف عند مرحلة التدريب وعدم الانتقال إلى مرحلة التنفيذ.

التعليق على الدراسات السابقة وموقف الدراسة الحالية منها:

لقد تم استعراض مجموعة من الدراسات السابقة ابتداءاً من العام ألفين ميلادي ، وحتى تاريخ ألفين وأحد عشر ، وتنوعت هذه الدراسات ما بين دراسات تمت في القطاع الصناعي ، وأخرى في قطاع التعليم العام ، وثالثة في قطاع التعليم العالي ، وقد قسمت هذه الدراسات إلى دراسات سعودية ، وعربية ، وأجنبية ، وذلك لمزيد من الإيضاح والتفصيل، فإدارة الجودة الشاملة لا تقتصر على القطاع الصناعي فقط ، بل هي أكثر ضرورة وإلحاحاً في القطاعين التعليميين العام والعالي ، وقد استفاد الباحث من هذه الدراسات في ثلاثة جوانب أساسية هي :

1. بناء أداة الدراسة في بعض جوانبها.

2.إثراء الإطار النظري للدراسة .

3.التوسع في الجوانب التي لم تتطرق إليها هذه الدراسات ، أو تطرقت لهـا بشـكل مقتضب.

4.إجراء المقارنات المرجعية في النتائج التي توصلت إليها الدراسة بالنتـائج التـي تضمنتها تلك الدراسات ، وتبيان أوجه التوافـق والاخـتلاف بـين هـذه الدراسـة والدراسات السابقة .

وتتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة ، كونها تقـدم أنمـوذج مقتـرح لإدارة الجامعات في المملكة العربية السعودية في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة فـي التعلـيم العالي ، وهو مجال تم التطرق له في المملكة العربية السعودية بشكل عام وجزئي في بعـض مكونات العملية التعليمية، وليس بشكل عام وشامل كما هو الحال في هذه الدراسة .

وتختلف هذه الدراسة عما ورد في دراسة شحادة ، التي هدفت إلى بناء إسـتراتيجية للجامعات العربية لمواجهة التحديات التي تواجهها في القرن الحادي والعشرين بشكل عـام ، ولم تتطرق لدور الجودة في بناء هذه الإستراتيجية ومواجهة هذه التحـديات التـي تواجههـا الجامعات العربية ، كما وتختلف عن دراسة الشرقاوي ، وجويلي ، والبطـي ، والغامـدي ، والزامل ؛ كون تلك الدراسات تركز على مجال الجودة في التعليم العام ، والمنظمات العامـة والخاصة في جمهورية مصر العربية والمملكة العربية السعودية ، بينما تركز هذه الدراسـة على مجال التعليم العالي ، وكلا المجالين يؤثر ويتأثر بالآخر، وتختلف هـذه الدراسـة عـن دراسة الموسوي ؛ كون دراسة الموسوي تركز على تطوير أداه لقياس إدارة الجودة الشـاملة في مؤسسات التعليم العالي تشمل مجالات أربع ، بينما هذه الدراسة تقدم أنموذج مقترح لإدارة الجامعات في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي فـي المملكـة العربيـة السعودية ، وهو أنموذج يحوي أحد عشر مجالاً من مجالات إدارة الجـودة الشـاملة وسـتة وعشرين محوراً فرعيا من محاور إدارة الجودة الشاملة ، وبالتالي فهي أعم وأشـمل مـن حيث المجالات التي تتطرق إليها .

وتركز هذه الدراسة على الجامعات العامة والخاصة على حد سواء ، وذلـك لمعرفـة درجة الفروق بين الجامعات العامة والخاصة في مجالات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، وكذلك

إجراء المقارنات الكمية بين الجامعات الحكومية والخاصة في درجة تطبيــق مجــالات إدارة الجودة الشاملة في هذه الجامعات ، ومن ثم تقديم أنموذج لإدارة الجامعات الســعودية فــي ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي قابل للتطبيق بغض النظر عــن الجهــة المشرفة عليها سواء أكانت عامة أم أهلية ، وكذلك فإن هذا الأنموذج يأخذ في الاعتبار إمكانية تطبيقه ؛ لاتصافه بالشمولية والعموم، كما استفاد الباحث من الدراســات الســابقة(الســعودية والعربية والأجنبية) في التطرق للمجالات والمحاور الخاصة بإدارة الجودة الشاملة ، والتي لم يتم التطرق إليها في هذه الدراسات، وكذلك التوسع في إيضاح بعض المجالات والمحــاور التي تطرقت لها هذه الدراسات بإيجاز ، والتي هي بحاجة إلى المزيد من الشرح والإيضاح .

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تضمن هذا الفصل المنهجية التي اتبعت في الدراسة، وآلية اختيار مجتمع الدراسة وعينتها، وأداة الدراسة، وإجراءات صدقها وثباتها، ثم التحليل الإحصائي للدراسة.

منهجية الدراسة:

اتبعت الدراسة منهج البحث المسحي التطويري ؛ بهدف بناء الأنموذج المقترح لمناسبته لأغراض هذه الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من إحدى وعشرين جامعة حكومية وجامعتين أهليتين وهي : جامعة الملك سعود، وجامعة أم القرى، والجامعة الإسلامية، وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وجامعة الملك عبد العزيز، وجامعة الملك فهد للبترول والمعادن، وجامعة الملك فيصل، وجامعة الملك خالد، وجامعة القصيم ، وجامعة طيبة ، وجامعة الطائف، وجامعة حائل، وجامعة جازان، وجامعة الجوف، وجامعة الباحة ، وجامعة تبوك، وجامعة نجران، وجامعة الحدود الشمالية، وجامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن للبنات ، وجامعة الملك سعود للعلوم الصحية، وجامعة الدمام ، وجامعة الخرج ، وجامعة المجمعة ، وجامعة شقراء ، وجامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية، وجامعة الأمير فهد بن سلطان الأهلية، وجامعة الأمير محمد بن فهد الأهلية .

عينة الدراسة :

تم اختيار جامعة عشوائياً من كل منطقة ممثلة لمجتمع الدراسة ، بحيث تكون عينة الدراسة مكونة من خمس جامعات حكومية ، وجامعتين أهليتين ، وبلغ عدد أفراد الدراسة (570) عضو هيئة تدريس ، يمثلون نسبة 5% ، وكانت نتيجة الاختيار العشوائي لعينة الدراسة هي: جامعة تبوك ممثلة للمنطقة الشمالية، وجامعة الملك خالد ممثلة للمنطقة الجنوبية، وجامعة الملك فيصل ممثلة للمنطقة الشرقية، وجامعة الملك عبد العزيز ممثلة للمنطقة الغربية، وجامعة الملك سعود ممثلة للمنطقة الوسطى، وجامعة الأمير فهد بن سلطان ، وجامعة الأمير محمد بن فهد ممثلتين للجامعات الأهلية وذلك على النحو التالي:

جدول 3. توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجهة المشرفة

الرقم	المنطقة	الجامعات الموجودة فيها	الجامعة الممثلة لها	الجهة المشرفة	العدد	النسبة
1	الشمالية	جامعة حائل جامعة الحدود الشمالية جامعة الجوف جامعة تبوك جامعة الأمير فهد بن سلطان	جامعة تبوك	حكومية	100	175 %
			جامعة الأمير فهد بن سلطان	خاصة	30	%5
2	الجنوبية	جامعة نجران جامعة جيزان جامعة الباحة جامعة الملك خالد	جامعة الملك خالد	حكومية	80	% 14
3	الشرقية	جامعة الملك فيصل جامعة الملك فهد جامعة الدمام جامعة الأمير محمد بن فهد	جامعة الملك فيصل	حكومية	90	%16
			جامعة الأمير محمد بن فهد	خاصة	20	% 4
4	الغربية	جامعة أم القرى، جامعة الملك عبدا لله للعلوم والتقنية، الجامعة الإسلامية، جامعة الملك عبد العزيز،جامعة الطائف ، جامعة طيبة	جامعة الملك عبد العزيز	حكومية	100	% 175
5	الوسطى	جامعة الملك سعود للعلوم الصحية،جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن ،جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، جامعة شقراء ، جامعة الخرج	جامعة الملك سعود	حكومية	150	%26
المجموع الكلي					570	%100

أداة الدراسة :

قام الباحث استناداً إلى الأدب النظري ، والدراسات السابقة ، وأراء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية الذين تمت مقابلتهم ، والنماذج العالمية لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بتطوير أداة الدراسة (استبانه) ؛ لجمع البيانات والمعلومات لقياس تقديرات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة في هذه الجامعات من وجهة نظرهم ، حيث احتوت الاستبانة على أحد عشر مجالاً رئيساً تمثل ستة وعشرين محوراً فرعياً هي:

1- رؤية ورسالة الجامعة: وبلغ عدد فقراتها (8) فقرات.

2- القيادة الجامعية والثقافة التنظيمية: وبلغ عدد فقرات هذا المجال (10) فقرات.

3- التخطيط الاستراتيجي وتحليل المعلومات: وبلغ عدد فقراته (9) فقرات.

4- إدارة الموارد البشرية: وبلغ عدد فقراته (8) فقرات.

5- عملية صنع القرارات والعمليات: وبلغ عدد الفقرات (10) فقرات.

6- الطلاب: وبلغ عدد الفقرات (10) فقرات.

7- عضو هيئة التدريس: وبلغ عدد الفقرات (8) فقرات.

8-استراتجيات العمل: وبلغ عدد الفقرات (12) فقرة.

9-التقويم:وبلغ عدد الفقرات (10) فقرات.

10- البحث العلمي: وبلغ عدد الفقرات (9) فقرات.

11- خدمة المجتمع: وبلغ عدد الفقرات (6) فقرات.

وقد أعطي لكل فقرة من فقرات الاستبانة وزن مدرج وفق سلم ليكرت الخماسي ، وذلك وفق الترتيب التالي : (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، ضعيفة، ضعيفة جداً) ، وتمثل رقمياً الترتيب (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي ، وجرى تقسيم درجة توافر المتطلبات إلى ثلاثة مستويات : (مرتفع، متوسط ، منخفض) بالاعتماد على فئات التوافر ، وعددها أربع فئات وهي: (1-1,99) ، (2-2,99)،(3-3,99)، (5- 1) ، وذلك بتقسيم عدد الفئات على عدد البدائل الخمسة : (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، ضعيفة، ضعيفة جداً) ، وبطريقة حسابية $\frac{5-1}{3}$ =

1.33 وتكون المستويات الثلاث كالآتي : درجة منخفضة مـن (1− 2,33)، ودرجـة متوسـطة (2,34 − 3,67)، ودرجة مرتفعة من (3,68 − 5).

صدق الأداة :

تم التأكد من صدق الأداة بعرضها في صورتها الأولية على مجموعـة مـن المحكمـين وعددهم (15) عضو هيئة تدريس ممن هم على دراية واطلاع في إدارة الجودة الشاملة في الجامعات في المملكة العربية السعودية والمملكة الأردنية الهاشمية، وذلـك لمعرفـة آرائهـم وملاحظاتهم على المجالات والفقرات الممثلة لكل مجال من مجالات أداة الدراسة، وذلك مـن حيث الصياغة اللغوية ، ومن حيث تعبير الفقرات عن المجال الذي تنتمي إليه ، حيث كانـت أداة الدراسة في صورتها الأولية ، تحوي تسعة عشر مجالاً ، ومائة وأربعة وخمسين فقرة ، تعبر عن هذه المجالات ، والملحق (1) يوضح ذلك ، وبعد الاطلاع على ملاحظات المحكمين والخبراء، تم تعديلها بحيث تم دمج بعض المجالات مع بعضـها الـبعض ، وحـذف بعـض الفقرات وتعديل البعض الآخر من حيث الصياغة ، ومن ثم صـياغة الاسـتبانة بصـورتها النهائية، حيث أصبح عدد المجالات أحد عشر مجالاً ، تشمل (100) فقره ، تعبر عـن هـذه المجالات ، والملحق (2) يبين ذلك.

ثبات الأداة:

للتأكد من ثبات الأداة ، تم تطبيقها على فئة مختارة من مجتمع الدراسة، ثم إعادة تطبيقهـا مرة أخرى على نفس الفئة التي تم تطبيق الأداة عليها ، ومن ثم تم حسـاب معامـل الثبـات باستخدام معامل ارتباط بيرسون ، حيث بلغ معامل الارتباط (0.90) ، وهي نسبه مناسبة جداً لغرض إجراء الدراسة ، والجدول (4) يبين قيم معامل الارتباط لكل مجال من مجـالات أداة الدراسة.

الجدول 4. معاملات ثبات أداة الدراسة وثبات مجالاتها بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار باستخدام معامل ارتباط بيرسون

الرقم	المجالات	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	رؤية ورسالة الجامعة	8	0.90
2	القيادة الجامعية والثقافة التنظيمية	10	0.90
3	التخطيط الاستراتيجي وتحليل المعلومات	9	0.94
4	إدارة الموارد البشرية	8	0.89
5	صنع القرارات والعمليات	10	0.93
6	الطلاب	10	0.89
7	عضو هيئة التدريس	8	0.84
8	استراتيجيات العمل	12	0.90
9	التقويم	10	0.91
10	البحث العلمي	9	0.92
11	خدمة المجتمع	6	0.90
	الكلي	100	0.90

إجراءات الدراسة:

مرت إجراءات الدراسة بمجموعة من المراحل هي :

- البناء النظري للأنموذج من حيث الأدب المتعلق بالموضوع المراد دراسته .

- تم فرز المتغيرات التي ستكون بنية الأنموذج ، والتي شملت : المدخلات ، والعمليات ، والمخرجات المتوقعة.

- بناء استبانه تتضمن مجالات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية ، ووضع مجموعة من الفقرات التي تعبر عن كل مجال ، بحيث مثلت هذه الاستبانة

الأنموذج الأمثل لإدارة الجامعة في المجتمع المعاصر في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي .

– تم عرض الاستبانة على عينة من المختصين في مجال إدارة الجودة الشاملة (15) عضواً من المملكة العربية السعودية والمملكة الأردنية الهاشمية ؛ للتأكد من أنها تعبر عن الأنموذج الأمثل لإدارة الجامعة في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي ، والملحق (2) يبين ذلك .

– تم اختيار عدد من أساتذة الجامعات في المملكة العربية السعودية ممن هم على اطلاع على خصائص المجتمع السعودي ، ويستطيعون تحديد أهم العوامل والعناصر والموجهات الاقتصادية والسياسية والثقافية والإدارية ، والتي لها تأثير مباشر على إدارة الجامعة في المملكة العربية السعودية ، ثم مقابلتهم شخصياً ، وتسجيل آرائهم للوصول إلى قائمة موحدة تتعلق بالعوامل ، والعناصر ، والموجهات المؤثرة على إدارة الجامعة .

– تم اختيار عينة ممثلة من القيادات الإدارية والأكاديمية في الجامعات السعودية للتعرف على مدى توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في جامعاتهم ، وعلى درجة الأهمية التي يعطونها لكل متطلب من هذه المتطلبات .

مرحلة بناء الأنموذج وشملت ما يلي:

1– تحديد واقع الظاهرة المدروسة ، وتحديد المخرجات المتوخاة (المأمول) .

2– رسم خريطة تدفقية لإبراز العلاقات بين المتغيرات.

3– توضيح خطوات الأنموذج ، والعلاقات بين المتغيرات.

4– وصف المتغيرات ، وكيفية توظيفها في الأنموذج.

5– تبيان الحكم على العلاقات بين المتغيرات.

6– تقديم الشكل النهائي للأنموذج.

7– توضيح كيفية استخدام الأنموذج ضمن خطوات واضحة.

– التحكيم لصلاحية الأنموذج ، وذلك عن طريق الحكم على الأنموذج ، وذلك بعرضه على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس ممن هم على اطلاع ودراية بإدارة الجودة الشاملة في

المملكة العربية السعودية وعددهم (17) عضو هيئة تدريس ، وقد كان لملاحظاتهم دور في خروج الأنموذج بصورته النهائية .

متغيرات الدراسة :

المتغير المستقل : الجهة المشرفة (حكومية ، أم أهلية) .

المتغير التابع: متوسطات درجة استجابة أعضاء هيئة التدريس فـــي الجامعـــات الحكوميـــة والخاصة على فقرات مجالات أداة الدراسة حول توافر متطلبات إدارة الجودة الشـــاملة فـــي الجامعة سواء أكانت حكومية أم أهلية.

المعالجة الإحصائية:

تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، وذلك للإجابة عن الســـؤالين الأول والثاني، وتم استخدام اختبار t-test (ت) الإحصائي ، وذلك للإجابة عـــن الســـؤال الثالث، وأجاب الباحث عن السؤال الرابع من خلال وضع الأنموذج المقترح لإدارة الجامعات في المملكة العربية السعودية في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.

الفصل الرابع
نتائج الدراسة

تضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة بعد معالجتها إحصائياً وفقاً لأسئلتها على النحو الآتي:

نتائج السؤال الأول: ما درجة توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟

للإجابة عن هذا السؤال ، تم حساب المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية لدرجة توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الحكومية بشكل عام ، ولكل مجال من مجالات الدراسة ، كما هي موضحة في الجدول (5).

الجدول 5. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الحكومية على الأداة ككل مرتبة تنازلياً

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
1	الرسالة والرؤيا	3.75	0.86	1	مرتفعة
7	عضو هيئة التدريس	3.69	0.91	2	مرتفعة
11	خدمة المجتمع	3.57	0.95	3	متوسطة
8	استراتيجية العمل	3.56	0.92	4	متوسطة
3	التخطيط الاستراتيجي وتحليل المعلومات	3.52	0.89	5	متوسطة
2	القيادة الجامعية والثقافة التنظيمية	3.51	0.94	6	متوسطة
6	الطالب	3.51	0.88	6	متوسطة
10	البحث العلمي	3.51	0.97	6	متوسطة
9	التقويم	3.50	0.86	9	متوسطة
5	إدارة عملية صنع القرارات والعمليات	3.42	0.92	10	متوسطة
4	إدارة الموارد البشرية	3.33	0.94	11	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.53	0.91	متوسطة	

تشير نتائج الجدول (5) إلى أن تقدير الدرجة الكلية لدرجة توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الحكومية كانت متوسطة، وذلك بحسب اعتماد التصنيف في هذه الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمجالات (3.53) ، وبانحراف معياري (0.91) ،

كما يتضح من الجدول (5) أن درجة توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الحكومية كانت بدرجة متوسطة في جميع مجالات الدراسة باستثناء مجالين جاءا بدرجة مرتفعة هما : الرؤية والرسالة، وعضو هيئة التدريس. وفيما يلي تفصيل لفقرات المجالات السابقة وفق ترتيبها في أداة الدراسة.

المجال الأول: الرؤية والرسالة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المجال الأول، كما هو موضح في الجدول (6).

الجدول 6. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الحكومية في مجال الرؤية والرسالة مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
2	رسالة الجامعة هي غاية ومسعى الجميع للوصول إلى الجودة والتميز في العمل .	3.89	0.81	1	مرتفعة
6	هناك علاقة وثيقة بين رسالة الجامعة ، والأهداف التي تسعى إليها .	3.86	0.92	2	مرتفعة
3	تحدد رسالة الجامعة أولويات التطوير وتحسين الجودة ، فضلاً عن كونها عنصراً أساسياً في عملية ضمان الجودة.	3.81	0.80	3	مرتفعة
1	تتميز رسالة الجامعة بأنها موجزه وواضحة ، تعبر عن الأهداف الرئيسة للجامعة ، بحيث يمكن استخدامها كدليل للتخطيط والتطوير	3.77	0.81	4	مرتفعة
5	تحدد رسالة الجامعة الخطوط العامة التي توجه تفاصيل التخطيط الاستراتيجي .	3.75	0.89	5	مرتفعة
4	الغايات المتعلقة بوظائف الجامعة ووحداتها الإدارية هي عبارة عن تطبيقات لرسالة الجامعة.	3.71	0.82	6	مرتفعة
7	تتفق التوجهات التي حددتها رسالة الجامعة مع الاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للمملكة العربية السعودية .	3.67	0.96	7	متوسطة
8	الرؤية التي تسعى إليها الجامعة هي ترجمة فعلية لرسالة الجامعة على أرض الواقع.	3.61	0.90	8	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.75	0.86		مرتفعة

يبين الجدول (6) : أن متوسط الاستجابات لدرجة توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الحكومية على مجال الرؤيا والرسالة ، تراوحت ما بين (3.61– 3.89) ، وجاءت الدرجة الكلية لهذا المجال مرتفعة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.75) ، وبانحراف

معياري (0.86). وجاءت الفقرة (2) ، والتي تنص على : " رسالة الجامعة هي غاية ومسعى الجميع للوصول إلى الجودة والتميز في العمل" بالمرتبة الأولــى ، وبمتوســط حســابي بلــغ (3.89) ، وبانحراف معياري (0.81) ، وبدرجة توافر مرتفعة ، وجاءت الفقرة (8) ، والتي تنص على : " الرؤية التي تسعى إليها الجامعة هي ترجمه فعلية لرسالة الجامعة علــى أرض الواقع " بالمرتبة الأخيرة ، وبمتوسط حسابي (3.61) ، وبانحراف معياري (0.90).

المجال الثاني: القيادة الجامعية والثقافة التنظيمية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المجال الثاني، كما هو موضح في الجدول (7).

الجدول 7. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الحكومية في مجال القيادة الجامعية والثقافة التنظيمية مرتبة تنازليا

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
9	اقتناع إدارة الجامعة وإيمانها بدعم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة .	3.96	0.96	1	مرتفعة
15	تعمل إدارة الجامعة على تشجيع بناء ثقافة منظمية راسخة لتأكيد الجودة في الجامعة مثل(القيم العامة، والمعتقدات والسلوكيات التي تعكس مدى الاهتمام بتحقيق الجودة).	3.63	1.03	2	متوسطة
16	تعمل إدارة الجامعة على التركيز على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي تحقيقا للتحول إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة.	3.61	0.81	3	متوسطة
14	تعمل إدارة الجامعة على تحقيق التوازن بين النمو الكمي لأعداد الطلبة ، وبين النمو النوعي ، وجودة التعليم في الجامعة.	3.51	0.99	4	متوسطة
10	توافر دليل واضح وموثق لسياسة ومعايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	3.46	0.95	5	متوسطة
11	تجديد وتطوير الهيكل التنظيمي الجامعي بما يتلاءم مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة.	3.46	0.95	5	متوسطة
17	تعمل إدارة الجامعة على زيادة انتماء العاملين في الجامعة للمساهمة بالوعي ، والالتزام بتطبيق مفهوم الجودة الشاملة .	3.42	0.87	7	متوسطة
18	تعمل إدارة الجامعة على تنمية الرقابة الذاتية والإحساس بالمسؤولية لدى العاملين .	3.42	0.84	7	متوسطة
12	تقوم إدارة الجامعة بالاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية والتقنية بدرجة عالية من الفاعلية والكفاءة والإنتاجية .	3.39	0.96	9	متوسطة
13	تقوم إدارة الجامعة باعتماد نظام اللامركزية الإدارية ، وتفويض الصلاحيات في الجامعة .	3.33	1.05	10	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.51	0.94		متوسطة

يبين الجدول (7) : أن متوسط الاستجابات لدرجة توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الحكومية على مجال القيادة الجامعية والثقافة التنظيمية تراوحت ما بين (3.33-3.96) ، وجاءت الدرجة الكلية لهذا المجال متوسطة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.51) ، وبانحراف معياري (0.94) ، وجاءت الفقرة (9) ، والتي تنص على " اقتناع إدارة الجامعة وإيمانها بدعم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة " بالمرتبة الأولى ، وبمتوسط حسابي بلغ (3.96) ، وبانحراف معياري (0.96) ، وبدرجة توافر مرتفعة. وجاءت الفقرة (13) ، والتي تنص على : " تقوم إدارة الجامعة باعتماد نظام اللامركزية الإدارية وتفويض الصلاحيات في الجامعة " بالمرتبة الأخيرة ، وبمتوسط حسابي (3.33) ، وبانحراف معياري (1.05).

المجال الثالث: التخطيط الاستراتيجي وتحليل المعلومات:

تم حساب المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المجال الثالث، كما هو موضح في الجدول (8).

الجدول 8. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الحكومية في مجال التخطيط الاستراتيجي وتحليل المعلومات مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
21	**حرص إدارة الجامعة على فتح تخصصات جديدة يحتاجها المجتمع تبعا للمتغيرات الاقتصادية و الاجتماعية لمجتمع المملكة العربية السعودية.**	3.66	0.99	1	متوسطة
22	**ترجمة الخطة الاستراتيجية للجامعة إلى خطط تفصيلية ، يتم تنفيذها على مراحل متتالية .**	3.63	0.90	2	متوسطة
19	**يقوم التخطيط الاستراتيجي على أهداف قصيرة المدى ، وأخرى طويلة المدى ، مستقاة من الرسالة والتطلعات .**	3.62	0.87	3	متوسطة
24	**توافر شبكة من الحواسيب ، تخزن فيها البيانات والمعلومات والإحصاءات المتعلقة بإدارة العمليات كافة في الجامعة .**	3.58	0.98	4	متوسطة
20	**امتلاك إدارة الجامعة خططا للتحول لنظام إدارة الجودة الشاملة**	3.55	0.91	5	متوسطة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
25	ضمان درجة اعتمادية عالية في طريقة جمع البيانات المرتبطة بالجودة .	3.52	0.81	6	متوسطة
23	تحرص إدارة الجامعة عند وضع أية خطط كبرى تتعلق بالمؤسسة على أن تكون هذه الخطط مفهومة لكافة العاملين بالمؤسسة ، وعلى أن يشارك كافة العاملين في الجامعة في وضعها .	3.41	0.82	7	متوسطة
27	توافر نظام مالي دقيق ومحوسب ، يساعد على اكتشاف الأخطاء ، وضبط الأمور المالية	3.38	0.95	8	متوسطة
26	دراسة وتحليل البيانات المرتبطة بالعملاء ؛ لدعم عملية تحديد الأولويات لتطويرها .	3.35	0.83	9	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.52	0.89		متوسطة

يبين الجدول (8) : أن متوسط الاستجابات لدرجة توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الحكومية على مجال التخطيط الاستراتيجي تراوحت ما بين (3.35− 3.66) ، وجاءت الدرجة الكلية لهذا المجال متوسطة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.52) ، وبانحراف معياري (0.89) ، وجاءت الفقرة (21) ، والتي تنص على : " حرص إدارة الجامعة على فتح تخصصات جديدة يحتاجها المجتمع تبعا للمتغيرات الاقتصادية و الاجتماعية لمجتمع المملكة العربية السعودية " بالمرتبة الأولى ، وبمتوسط حسابي بلغ (3.66) ، وبانحراف معياري (0.99) ، وبدرجة توافر متوسطة. وجاءت الفقرة (26) ، والتي تنص على : " دراسة وتحليل البيانات المرتبطة بالعملاء لدعم عملية تحديد الأولويات لتطويرها " بالمرتبة الأخيرة ،وبمتوسط حسابي (3.35) ، وبانحراف معياري (0.83).

المجال الرابع: إدارة الموارد البشرية:

تم حساب المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المجال الرابع، كما هو موضح في الجدول (9).

الجدول 9. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الحكومية في مجال إدارة الموارد البشرية مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
29	استقطاب الموارد البشرية القادرة و الراغبة في أداء العمل كما وكيفا ، تحقيقا لأهداف الجامعة في الأجلين القصير و الطويل .	3.43	0.95	1	متوسطة
31	تنفيذ البرامج التدريبية بناءاً على أسس ومعايير واضحة ، هدفها الأساسي تنمية قدرات العاملين على تحقيق مستوى جودة عال في أداء العمل الجامعي .	3.40	0.92	2	متوسطة
32	تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في الجامعة بناءاً على دراسات دقيقة مسبقة	3.39	0.95	3	متوسطة
28	تحديد موضوعي للمهارات والقدرات التي يجب أن يتميز بها الفرد الذي سيسند إليه القيام بالوظيفة .	3.37	0.92	4	متوسطة
30	اعتماد إدارة الجامعة نظام الجدارة والتميز للحكم على أداء العاملين من أكاديميين و إداريين وفنيين ، بدلا من اعتماد الأقدمية والعمر والخبرة.	3.36	0.97	5	متوسطة
33	إنشاء قسم خاص للتدريب ، وتأهيل العاملين في الجامعة ضمن مجال إدارة الجودة الشاملة .	3.33	0.91	6	متوسطة
34	التأكد من قيام العاملين بتطبيق مهارات تحسين الجودة التي تلقوها أثناء التدريب عند ممارسة مهامهم الوظيفية.	3.24	0.95	7	متوسطة
35	توافر نظام خاص للحوافز و المكافآت المادية و المعنوية تقديرا لجهود العاملين المتميزين في العمل .	3.17	0.98	8	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.33	0.94		متوسطة

يبين الجدول (9) : أن متوسط الاستجابات لدرجة تـوافر متطلبـات إدارة الجـودة الشاملة في الجامعات الحكومية على مجال إدارة الموارد البشرية تراوحت ما بـين (3.17-3.43) ، وجاءت الدرجة الكلية لهذا المجال متوسطة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.33) ، وبانحراف معياري (0.94) ، وجاءت الفقرة (29) ، والتي تنص على : " استقطاب المـوارد البشرية القادرة والراغبة في أداء العمل كما وكيفا ، تحقيقا لأهداف الجامعـة فـي الأجلـين القصير و الطويل " بالمرتبة الأولى ، وبمتوسط حسابي بلغ (3.43) ، وبـانحراف معيـاري (0.95) ، وبدرجة توافر متوسطة ، وجاءت الفقرة (35) ، والتي تنص على : " إنشاء قسـم خاص للتدريب وتأهيل العاملين في الجامعة ضمن مجال إدارة الجـودة الشـاملة " بالمرتبـة الأخيرة ، وبمتوسط حسابي (3.17) ، وبانحراف معياري (0.98).

المجال الخامس: إدارة صنع القرارات والعمليات:

تم حساب المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقـرات المجـال الخامس، كما هو موضح في الجدول (10).

الجدول 10. المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الحكومية في مجال إدارة صنع القرارات والعمليات مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
38	يساند مدير الجامعة بقوة مشاركة العاملين في الجامعة في عمليات إدارة الجودة الشاملة.	3.69	0.97	1	مرتفعة
37	تشجع إدارة الجامعة فرق العمل للاجتماع دوريا لمناقشة مشاكل العمل و المشاركة في صنع القرارات.	3.53	1.02	2	متوسطة
41	يشكل التقييم ، وتخطيط عمليات تحسين الجودة جزءا أساسيا من العمليات الإدارية.	3.48	0.90	3	متوسطة
40	تشجيع الإدارة العليا الابتكار والمبادرة في إطار من الإرشادات الواضحة وعمليات المساءلة ، وذلك على كل مستويات المؤسسة.	3.45	0.95	4	متوسطة
36	توسيع قاعدة اللامركزية الإدارية في المشاركة بصنع القرارات لدى مجالس عمداء الكليات ورؤساء الأقسام والعاملين فيها .	3.41	0.95	5	متوسطة
39	يشارك كل أعضاء هيئه التدريس والإدارة في عمليات التقييم الذاتي ، كما يتعاونون مع عمليات التحسين والتبليغ كل في مجال عمله.	3.39	0.89	6	متوسطة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
44	تصميم جميع العمليات بشكل يؤدي إلى تلبية حاجات ورغبات العملاء وتحقيق الرضا	3.38	0.85	7	متوسطة
45	التأكيد على منع حدوث الأخطاء في العمليات من خلال تبني رقابة فاعلة على الجودة أثناء تنفيذها.	3.36	0.89	8	متوسطة
43	التركيز على جودة العمليات الإدارية والفنية بدلا من التركيز على نتائجها .	3.30	0.86	9	متوسطة
42	وجود برنامج يعمل على دراسة وتحليل كافة العمليات في الجامعة ، ومن ثم إبلاغ مدير الجامعة والمجلس الأعلى حول جودة نشاطات الجامعة.	3.29	0.96	10	متوسطة
الدرجة الكلية		3.42	0.92	متوسطة	

يبين الجدول (10) : أن متوسط الاستجابات لدرجة توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الحكومية على مجال إدارة صنع القرارات والعمليات تراوحت ما بين (3.29− 3.69) ، وجاءت الدرجة الكلية لهذا المجال متوسطة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.42) ، وبانحراف معياري (0.7692) ، وجاءت الفقرة (38) ، والتي تنص على : " يساند مدير الجامعة بقوة مشاركة العاملين في الجامعة في عمليات إدارة الجودة الشاملة " بالمرتبة الأولى ، وبمتوسط حسابي بلغ (3.69) ، وبانحراف معياري (0.97) ، وبدرجة توافر مرتفعة ، وجاءت الفقرة (42) ، والتي تنص على : " وجود برنامج يعمل على دراسة وتحليل كافة العمليات في الجامعة ، ومن ثم إبلاغ مدير الجامعة والمجلس الأعلى حول جودة نشاطات الجامعة " بالمرتبة الأخيرة ، وبمتوسط حسابي (3.29) ، وبانحراف معياري (0.96).

المجال السادس: الطالب:

تم حساب المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المجال السادس، كما هو موضح في الجدول (11).

الجدول 11. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الحكومية في مجال الطلاب مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
46	تتسم معايير قبول الطلاب بالوضوح والمعقولية ، وتطبيقها على الجميع بعدالة.	3.81	0.78	1	مرتفعة
54	يتم تقييم أعمال الطلاب بموضوعية وعدالة ونزاهة.	3.74	0.89	2	مرتفعة
49	تتفق حصيلة التعلم مع متطلبات الممارسة المهنية في المملكة العربية السعودية في القطاعات المعنية.	3.64	0.75	3	متوسطة
48	تتفق حصيلة التعلم المطلوبة مع إطار المؤهلات الوطني، كما تغطي كل مجالات التعلم بالمستوى المطلوب.	3.63	0.76	4	متوسطة
55	تتابع الجامعة معدل تقدم الطلاب من سنة إلى سنة، ومعدل نجاحهم في الانتهاء من دراسة برامجهم بنجاح، وتقوم بتحليل هذه المعدلات للتعرف على قطاعات أولئك الطلاب الذين يواجهون صعوبات في دراساتهم.	3.61	0.87	5	متوسطة
47	المستوى التحصيلي والمهاري للطلاب المقبولين يساعد على تطبيق الجودة الشاملة في التعليم بفعالية وكفاءة عالية .	3.58	0.83	6	متوسطة
50	قامت الجامعة بتحديد خصائص معينة من أجل تنميتها لدى الطلاب الذين يتخرجون منها ،وقامت بوضع استراتيجيات شاملة لتنمية هذه الخصائص ، وتطبيق هذه السياسات في كل برامج الجامعة .	3.52	0.91	7	متوسطة
51	يتم فحص مستويات إنجاز الطلاب بكل دقة(يشمل ذلك إجراءات مثل تصحيح عينات عشوائية من أوراق الطلاب على أيدي أعضاء هيئة تدريس من مؤسسات أخرى ، ومراجعات يقوم بها زملاء مستقلون لفحص جودة التعلم مقارنة بجودته في مؤسسات مماثلة في المملكة العربية السعودية ،أو في العالم).	3.34	0.96	8	متوسطة
53	يجتمع أعضاء هيئة التدريس بعدد صغير من الطلاب بشكل دوري من أجل مساعدتهم على فهم ما يدرسونه، وتطبيق ما يفهمونه.	3.27	1.06	9	متوسطة
52	تقوم الجامعة بمتابعة أداء خريجيها الذين انتقلوا إلى مؤسسات أخرى، ومقارنته بأداء خريجي المؤسسات الأخرى.	2.99	1.02	10	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.51	0.88		متوسطة

يبين الجدول (11) : أن متوسط الاستجابات لدرجة توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الحكومية على مجال الطالب تراوحت ما بين (2.99– 3.81) ، وجاءت الدرجة الكلية لهذا المجال متوسطة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.51) ، وبانحراف

معياري (0.88) ، وجاءت الفقرة (46) ، والتي تنص على : " تتسم معايير قبول الطــلاب بالوضوح والمعقولية وتطبيقها على الجميع بعدالة " بالمرتبة الأولى ، وبمتوسط حسابي بلــغ (3.81) ، وبانحراف معياري (0.78) ، وبدرجة توافر مرتفعة ، وجــاءت الفقــرة (52) ، والتي تنص على : " تقوم الجامعة بمتابعة أداء خريجيها الذين انتقلوا إلى مؤسسات أخــرى، ومقارنته بأداء خريجي المؤسسات الأخرى" بالمرتبة الأخيرة ، وبمتوسط حســابي (2.99) ، وبانحراف معياري (1.02).

المجال السابع: عضو هيئة التدريس:

تم حساب المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقــرات المجــال السابع، كما هو موضح في الجدول (12).

الجدول 12. المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الحكومية في مجال إدارة عضو هيئة التدريس مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
56	يتوافر لدى أعضاء هيئة التدريس المؤهلات والخبرات اللازمة التي تؤهلهم للقيام بأعباء تدريس المقررات التي يدرسونها.	3.85	0.93	1	مرتفعة
59	يضم فريق التدريس في البرامج المهنية مهنيين متخصصين في هذه المجالات من ذوي الخبرة ، والمؤهلات العليا.	3.77	0.85	2	مرتفعة
58	يشارك أعضاء هيئة التدريس الذين يقومون بالتدريس في مرحلة الدراسات العليا في البحث العلمي في مجال المقررات التي يدرسونها.	3.73	0.92	3	مرتفعة
60	يتواجد أعضاء هيئة التدريس في أوقات معلن عنها في جدول الإرشاد الطلابي الأكاديمي	3.71	0.95	4	مرتفعة
62	يعمل أعضاء هيئة التدريس على تطوير أساليب لتحسين تدريسهم، كما يحتفظون بسجلات تبين عمليات التقييم التي يقومون بها، وسياسات التطوير.	3.68	0.91	5	مرتفعة
61	تعمل الجامعة على توفير برامج توجيه وتدريب فعالة لصالح أعضاء هيئة التدريس الجدد والعاملين بعض الوقت (تعمل هذه البرامج على إطلاع أعضاء هيئة التدريس هؤلاء على نواتج التعلم المطلوبة،وأساليب التدريس المستهدفة ،والقدر الذي يسهم به كل مساق في تنفيذ البرامج ككل)	3.64	0.91	6	متوسطة
57	يشارك كل أعضاء هيئة التدريس باستمرار في النشاطات العلمية لضمان أن يكونوا على علم بآخر التطورات في مجال تخصصهم، بحيث يمكنهم مساعدة طلابهم على أن يكونوا هم (الطلاب) على علم بهذه التطورات.	3.61	0.91	7	متوسطة
63	تحرص الجامعة على الإعلان عن تقديرها بصورة رسميه للأداء البارز في التدريس،كما تحرص على تشجيع الإبداع والابتكار.	3.60	0.95	8	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.69	0.91	مرتفعة	

يبين الجدول (12) : أن متوسط الاستجابات لدرجة توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الحكومية على مجال عضو هيئة التدريس تراوحت ما بين (3.60− 3.85) ، وجاءت الدرجة الكلية لهذا المجال مرتفعة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.69) ، وبانحراف معياري (0.91) ، وجاءت الفقرة (65) ، والتي تنص على : " يتوافر لدى أعضاء هيئة التدريس المؤهلات والخبرات اللازمة التي تؤهلهم للقيام بأعباء تدريس المقررات التي يدرسونها " بالمرتبة الأولى ، وبمتوسط حسابي بلغ (3.85) ، وبانحراف معياري (0.93) ، وبدرجة توافر مرتفعة ، وجاءت الفقرة (63) ، والتي تنص على : " تحرص الجامعة على الإعلان عن تقديرها بصورة رسميه للأداء البارز في التدريس، كما تحرص على تشجيع الإبداع والابتكار" بالمرتبة الأخيرة ، وبمتوسط حسابي (3.60) ، وبانحراف معياري (0.95).

المجال الثامن: استراتيجيات العمل:

تم حساب المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المجال الثامن، كما هو موضح في الجدول (13).

جدول 13. المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الحكومية في مجال استراتيجيات العمل مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
70	يتم إتاحة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس لاختيار المراجع العلمية المناسبة للمساقات التي يدرسونها .	3.81	0.95	1	مرتفعة
69	يبين توصيف المساقات المهارات التي سيكتسبها الطلاب بما في ذلك التفكير الإبداعي وحل المشكلات ، والمسؤولية ، والمهارات الاجتماعية، والسلوك الأخلاقي ومهارات الاتصال والمهارات الحسابية(أي القدرة على استخدام الأرقام واللغة والحاسب الآلي).	3.67	0.78	2	متوسطة
72	تتسم المراجع المستخدمة في تدريس المساقات بحداثتها، وباحتوائها على أحدث النظريات العلمية في مجالها.	3.66	0.98	3	متوسطة
66	عند تقديم أية اقتراحات تتعلق بإنشاء برامج جديدة،تصحب هذه الاقتراحات بوثائق تبين بوضوح توصيف البرنامج المقترح، وتنظر اللجنة الأكاديمية العليا في هذه الاقتراحات،وتقوم بالموافقة عليها،أو رفضها بشكل رسمي.	3.62	0.90	4	متوسطة
71	يتوافر لدى الجامعة نظام شامل لتقييم فعالية	3.60	0.92	5	متوسطة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
	التدريس، وذلك في كل المساقات، وهو نظام يشمل استطلاع آراء الطلاب، وإن كان لا يقتصر على ذلك.				
64	تقوم الجامعة بإجراء تقييم جذري لكل برامجها مرة واحدة على الأقل كل خمس سنوات.	3.57	0.88	6	متوسطة
74	تتوفر لدى الجامعة استراتيجية واضحة لمصادر التعلم ترتبط ارتباطاً مباشراً بالأولويات الاستراتيجية الخاصة بتطوير البرامج ، وتقوم الجامعة بتعديل هذه الاستراتيجية عند الحاجة ، كي تتلاءم مع البرامج الجديدة التي تقوم الجامعة بإدخالها	3.55	0.90	7	متوسطة
68	تبين توصيفات المساقات بوضوح أساليب التدريس والتقويم التي يجب استخدامها في تدريس هذه المساقات والبرامج ، مع توضيح أساليب التقويم المستخدمة.	3.50	0.81	8	متوسطة
65	تحرص الجامعة عند القيام بمراجعة برامجها العلمية على أن يشارك خبراء من الصناعات والمهن ذات العلاقة ، فضلا عن أعضاء هيئة تدريس من مؤسسات أخرى من ذوي الخبرة	3.48	0.92	9	متوسطة
67	يتم تقييم المساقات بشكل سنوي، كما يتم الإبلاغ عن هذا التقييم، و يتم كذلك تعديل هذه المسا قات حسب ما يقتضيه الحال، كما يتم تدوين تفاصيل هذه التغييرات، والأسباب التي دعت إليها ، وذلك في سجلات هذه المساقات.	3.46	0.90	10	متوسطة
75	تتوافر اتفاقات تعاون مع مكتبات ومراكز مصادر أخرى ، يتم بموجبها تبادل الخدمات والاستعارات.	3.45	1.09	11	متوسطة
73	تتسم محتويات المكتبة من الكتب والدوريات والمجلات العلمية والوسائل السمعية والبصرية بحداثتها ، ومناسبتها للبرامج الأكاديمية، مع توفر نظام إرشادي داخل المكتبة يتميز بإدارة الجودة الشاملة في الأداء .	3.43	0.94	12	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.57	0.91		متوسطة

يبين الجدول (13) : أن متوسط الاستجابات لدرجة توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الحكومية على مجال استراتيجيات العمل تراوحت ما بين (3.43–3.81) ، وجاءت الدرجة الكلية لهذا المجال متوسطة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.57) ، وبانحراف معياري (0.91) ، وجاءت الفقرة (70) ، والتي تنص على : " يتم إتاحة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس لاختيار المراجع العلمية المناسبة للمساقات التي يدرسونها " بالمرتبة الأولى ، وبمتوسط حسابي بلغ (3.81) ، وبانحراف معياري (0.95) ، وبدرجة توافر

مرتفعة، وجاءت الفقرة (73) ، والتي تنص على : " تتسم محتويات المكتبة من الكتب والدوريات والمجلات العلمية والوسائل السمعية والبصرية بحداثتها ومناسبتها للبرامج الأكاديمية، مع توفر نظام إرشادي داخل المكتبة ، يتميز بإدارة الجودة الشاملة في الأداء . " بالمرتبة الأخيرة ، وبمتوسط حسابي (3.43) ، وبانحراف معياري (0.94).

المجال التاسع: التقويم:

تم حساب المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المجال التاسع، كما هو موضح في الجدول (14) .

الجدول 14. المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الحكومية في مجال التقويم مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
76	وضع معايير محددة توضح مدى الإنجاز الذي تم تحقيقه .	3.59	0.95	1	متوسطة
79	استمرارية عملية المتابعة والتقويم تحقيقا لأهداف الرقابة الوقائية.	3.55	0.86	2	متوسطة
77	شمولية عملية المتابعة و التقويم لجميع العمليات الإدارية .	3.54	0.92	3	متوسطة
82	يعتمد التقييم على المدخلات والعمليات والنواتج مع التركيز على جودة المخرجات،و يركز التقييم وتخطيط الجودة على تلك النشاطات التي وضعتها المؤسسة في أولويات خطة التحسين.	3.54	0.87	3	متوسطة
83	اعتماد مبدأ التقويم و الرقابة الذاتية في الجامعة.	3.50	0.80	5	متوسطة
84	يشكل التقييم وتخطيط عمليات تحسين الجودة جزءا أساسيا من العمليات الإدارية.	3.50	0.75	5	متوسطة
80	تقدم التقارير الخاصة بعمليات التقييم صورة شامله عن أداء الجامعة ككل ، وتحدد نقاط القوه والضعف واستراتيجيات التحسين.	3.49	0.86	7	متوسطة
81	اعتماد طرق القياس الكمي و التحليل الإحصائي لتقييم مستوى الجودة المنجز .	3.49	0.86	7	متوسطة
78	الدقة و الموضوعية في عملية التقويم المستمر	3.45	0.91	9	متوسطة
85	يستند التقييم إلى أدله وقرائن موضوعية ويرتبط بمعايير ملائمة ، ومؤشرات أداء محدده مسبقا ، كما يشترك خبراء مستقلون في تفسير ما تدل عليه الأدلة والقرائن .	3.42	0.87	10	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.50	0.86		متوسطة

يبين الجدول (14) : أن متوسط الاستجابات لدرجة توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الحكومية على مجال التقويم تراوحت ما بين (3.42– 3.59) ، وجاءت الدرجة الكلية لهذا المجال متوسطة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.50) ، وبانحراف

معياري (0.86) ، وجاءت الفقرة (76) ، والتي تنص على : " وضع معايير محددة توضح مدى الإنجاز الذي تم تحقيقه " بالمرتبة الأولى ، وبمتوسط حسابي بلغ (3.59) ، وبانحراف معياري (0.95) ، وبدرجة توافر متوسطة ، وجاءت الفقرة (85) ، والتي تنص على : " يستند التقييم إلى أدلة وقرائن موضوعية ، ويرتبط بمعايير ملائمة ، ومؤشرات أداء محددة مسبقا ، كما يشترك خبراء مستقلون في تفسير ما تدل عليه الأدلة والقرائن " بالمرتبة الأخيرة ، وبمتوسط حسابي (3.42) ، وبانحراف معياري (0.87).

المجال العاشر: البحث العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المجال العاشر، كما هو موضح في الجدول (15).

الجدول 15. المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الحكومية في مجال البحث العلمي مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
86	تتوافر لدى الجامعة خطة معلنة حول تنمية البحث العلمي ، تتناسب مع طبيعة الجامعة ورسالتها، واحتياجات التنمية الاقتصادية بالمملكة العربية السعودية.	3.73	0.85	1	مرتفعة
93	هناك هامش كبير من الحرية والديموقراطية لأعضاء هيئة التدريس في اختيار المواضيع التي يرغبون في بحثها .	3.63	0.95	2	متوسطة
90	تنعكس الأبحاث العلمية التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس، فضلا عن نشاطهم العلمي بشكل عام على تدريسهم للمقررات التي يدرسونها، فضلا عن انعكاس التطورات المهمة في مجال تخصصهم بشكل عام.	3.61	0.99	3	متوسطة
87	تشجع الجامعة التعاون مع القطاع الصناعي، وهيئات البحث العلمي الأخرى ، وتشمل أشكال التعاون: المشروعات البحثية المشتركة،والاستخدام المشترك للمعدات والأجهزة ، والتعاون في استراتيجيات تنمية البحث العلمي .	3.57	0.92	4	متوسطة
89	تقدم الجامعة العون لصغار أعضاء هيئة التدريس في تنمية مشروعاتهم البحثية، وذلك عن طريق تدريبهم على أيدي كبار أعضاء هيئة التدريس، وإشراكهم في فرق البحث، وتقديم العون لهم فيما يتعلق بتصميم مشروعاتهم البحثية، وتقديم الدعم المالي الضروري.	3.54	1.03	5	متوسطة
94	تتوافر ميزانية تكفي لتمويل البحث العلمي بكافة مكوناته	3.46	1.00	6	متوسطة
88	تحرص الجامعة على السعي نحو توفير الدعم المالي من منظمات المجتمع وأعضائه البارزين لأغراض البحث العلمي، وغيره من الأغراض.	3.44	1.04	7	متوسطة
91	تتوافر لدى المؤسسة استراتيجيات للتعرف على أعضاء هيئة التدريس ، وطلبة الدراسات العليا الخبراء في مجالهم، واستثمار خبرتهم في تقديم خدمات إلى المجتمع الذي تعمل فيه، وتوليد موارد مالية للمؤسسة	3.39	0.98	8	متوسطة
92	يتوفر عدد كاف من المعامل والمعدات والمكتبات و أنظمة المعلومات،لمساندة النشاطات البحثية الأساسية لأعضاء هيئة التدريس والطلاب في مجالات البرامج التي تقدمها الجامعة.	3.30	0.97	9	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.51	0.97		متوسطة

يبين الجدول (15) : أن متوسط الاستجابات لدرجة توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الحكومية على مجال البحث العلمي تراوحت ما بين (3.30.– 3.73) ، وجاءت الدرجة الكلية لهذا المجال متوسطة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.51) ، وبانحراف معياري (0.97) ، وجاءت الفقرة (86) ، والتي تنص على : " تتوافر لدى الجامعة خطة معلنة حول تنمية البحث العلمي تتناسب مع طبيعة الجامعة ورسالتها، واحتياجات التنمية الاقتصادية بالمملكة العربية السعودية " بالمرتبة الأولى ، وبمتوسط حسابي بلغ (3.73) ، وبانحراف معياري (0.85) ، وبدرجة توافر مرتفعة، وجاءت الفقرة (92) ، والتي تنص على : " يتوفر عدد كاف من المعامل والمعدات والمكتبات و أنظمة المعلومات،لمساندة النشاطات البحثية الأساسية لأعضاء هيئة التدريس والطلاب في مجالات البرامج التي تقدمها الجامعة." بالمرتبة الأخيرة ، وبمتوسط حسابي (3.30) ، وبانحراف معياري (0.97).

المجال الحادي عشر: خدمة المجتمع:

تم حساب المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المجال الحادي عشر، كما هو موضح في الجدول (16).

الجدول 16. المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الحكومية في مجال خدمة المجتمع مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
95	تحدد السلطة العليا بشكل رسمي سياسة الجامعة تجاه خدمة المجتمع،وتعمل القرارات التي يتخذها كبار الإداريين في الجامعة على مساندة هذه السياسة.	3.80	0.87	1	مرتفعة
97	تشمل معايير الترقية والتقييم الخاصة بأعضاء هيئة التدريس،وتشمل الإسهامات التي قدموها لخدمة المجتمع.	3.68	0.96	2	مرتفعة
96	تبين التقارير التي تصدرها الجامعة حجم الخدمات التي قدمتها للمجتمع بالأرقام، وهي تقارير تصدر بشكل سنوي.	3.51	0.95	3	متوسطة
99	تتعاون الجامعة مع المجتمع المحلي في إنشاء الهيئات المهنية التي يحتاجها المجتمع، مستعينة بخبرة أعضاء هيئة التدريس كل في مجاله.	3.49	0.93	4	متوسطة
98	يشارك أعضاء هيئة التدريس في أنشطة التخطيط الاستراتيجي التي يقوم بها المجتمع المحلي،ويتعاونون معه في تنفيذ المبادرات الجديدة.	3.48	1.02	5	متوسطة
100	تقيم الجامعة علاقات إيجابية قوية مع القطاع الصناعي المحلي وأرباب العمل،مما يساعدها في تقديم برامجها لخدمة المجتمع (قد يشمل ذلك أشياء مثل:إنشاء برامج تشمل الدراسة والعمل،أو تنظيم عمل الطلاب بعض الوقت،أو التعرف على المواضيع التي تهم المجتمع،وتقديمها للطلاب لدراستها كمشروعات دراسية).	3.47	1.01	6	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.57	0.95	متوسطة	

يبين الجدول (16) : أن متوسط الاستجابات لدرجة توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الحكومية على مجال خدمة المجتمع تراوحت ما بين (3.47− 3.80) ، وجاءت الدرجة الكلية لهذا المجال متوسطة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.57) ، وبانحراف معياري (0.95) ، وجاءت الفقرة (95) ، والتي تنص على :

" تحدد السلطة العليا بشكل رسمي سياسة الجامعة تجاه خدمة المجتمع،وتعمل القرارات التي يتخذها كبار الإداريين في الجامعة على مساندة هذه السياسة." بالمرتبة الأولى ، وبمتوسط حسابي بلغ (3.80) ، وبانحراف معياري (0.87) ، وبدرجة توافر مرتفعة ، وجاءت الفقرة (100) ، والتي تنص على : " تقيم الجامعة علاقات إيجابية قوية مع القطاع الصناعي المحلي وأرباب العمل، مما يساعدها في تقديم برامجها لخدمة المجتمع (قد يشمل ذلك أشياء مثل:إنشاء برامج تشمل الدراسة والعمل،أو تنظيم عمل الطلاب بعض الوقت،أو التعرف على المواضيع التي تهم المجتمع،وتقديمها للطلاب لدراستها كمشروعات دراسية)." بالمرتبة الأخيرة ، وبمتوسط حسابي (3.47) ، وبانحراف معياري (1.01).

نتائج السؤال الثاني: ما درجة توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟

للإجابة عن هذا السؤال ، تم حساب المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية لدرجة توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة بشكل عام ولكل مجال من مجالات الدراسة. كما هي موضحة في الجدول (17).

الجدول 17. المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة على الأداة ككل مرتبة تنازلياً

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
1	الرسالة والرؤيا	4.44	0.63	1	مرتفعة
8	استراتيجية العمل	4.33	0.70	2	مرتفعة
3	التخطيط الاستراتيجي وتحليل المعلومات	4.20	0.67	3	مرتفعة
9	التقويم	4.19	0.62	4	مرتفعة
2	القيادة الجامعية والثقافة التنظيمية	4.08	0.71	5	مرتفعة
5	إدارة عملية صنع القرارات والعمليات	4.07	0.76	6	مرتفعة
7	عضو هيئة التدريس	4.04	0.85	7	مرتفعة
11	خدمة المجتمع	3.76	1.05	8	مرتفعة
6	الطالب	3.69	0.94	9	مرتفعة
4	إدارة الموارد البشرية	3.51	1.12	10	متوسطة
10	البحث العلمي	3.29	1.01	11	متوسطة
الدرجة الكلية		3,96	1,36	مرتفعة	

تشير نتائج الجدول (17) إلى : أن تقدير الدرجة الكلية لدرجة توافر متطلبـــات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة كانت مرتفعة، وذلك بحسب اعتماد التصنيف فـــي هـــذه الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمجالات (3.96) ، وبانحراف معياري (1.36) ، كما يتضح من الجدول (16) : أن درجة توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الجامعـــات الخاصة كانت بدرجة مرتفعة في جميع مجالات الدراسة باستثناء مجالين جاءا بدرجة متوسطة هما : إدارة الموارد البشرية، والبحث العلمي ، وفيما يلي تفصيل لفقرات المجـــالات الســـابقة وفق ترتيبها في أداة الدراسة.

المجال الأول: الرؤية والرسالة:

تم حساب المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقـــرات المجـــال الأول، كما هو موضح في الجدول (18).

الجدول 18. المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة في مجال الرؤية والرسالة مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
7	رسالة الجامعة هي غاية ومسعى الجميع للوصول إلى الجودة ، والتميز في العمل .	4.64	0.49	1	مرتفعة
6	هناك علاقة وثيقة بين رسالة الجامعة ، والأهداف التي تسعى إليها .	4.55	0.51	2	مرتفعة
5	تحدد رسالة الجامعة الخطوط العامة التي توجه تفاصيل التخطيط الاستراتيجي .	4.45	0.67	3	مرتفعة
7	تتفق التوجهات التي حددتها رسالة الجامعة مع الاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للمملكة العربية السعودية.	4.45	0.67	3	مرتفعة
8	الرؤية التي تسعى إليها الجامعة هي ترجمة فعلية لرسالة الجامعة على أرض الواقع.	4.45	0.67	3	مرتفعة
1	تتميز رسالة الجامعة بأنها موجزه وواضحة ، تعبر عن الأهداف الرئيسة للجامعة ، بحيث يمكن استخدامها كدليل للتخطيط والتطوير.	4.42	0.66	6	مرتفعة
3	تحدد رسالة الجامعة أولويات التطوير وتحسين الجودة ، فضلاً عن كونها عنصراً أساسياً في عملية ضمان الجودة.	4.36	0.65	7	مرتفعة
4	الغايات المتعلقة بوظائف الجامعة ووحداتها الإدارية هي عبارة عن تطبيقات لرسالة الجامعة	4.27	0.76	8	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.44	0.63		مرتفعة

يبين الجدول (18) : أن متوسط الاستجابات لدرجة توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة على مجال الرؤيا والرسالة تراوحت ما بـــين (4.27–4.64) ، وجـــاءت الدرجة الكلية لهذا المجال مرتفعة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.44) ، وبانحراف معياري

(0.63) ، وجاءت الفقرة (2) ، والتي تنص على : " رسالة الجامعة هي غاية ومسعى الجميع للوصول إلى الجودة والتميز في العمل" بالمرتبة الأولى ، وبمتوسط حسابي بلغ (4.64) ، وبانحراف معياري (0.49) ، وبدرجة توافر مرتفعة ، وجاءت الفقرة (2) ، والتي تنص على: " الغايات المتعلقة بوظائف الجامعة ووحداتها الإدارية هي عبارة عن تطبيقات لرسالة الجامعة" بالمرتبة الأخيرة ، وبمتوسط حسابي (4.27) ، وبانحراف معياري (0.76).

المجال الثاني: القيادة الجامعية والثقافة التنظيمية:

تم حساب المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المجال الثاني، كما هو موضح في الجدول (19).

الجدول 19. المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة في مجال القيادة الجامعية والثقافة التنظيمية مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
9	اقتناع إدارة الجامعة وإيمانها بدعم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة	4.73	0.45	1	مرتفعة
10	توافر دليل واضح وموثق لسياسة ومعايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة	4.45	0.51	2	مرتفعة
15	تعمل إدارة الجامعة على تشجيع بناء ثقافة منظميه راسخة لتأكيد الجودة في الجامعة مثل : (القيم العامة والمعتقدات والسلوكيات التي تعكس مدى الاهتمام بتحقيق الجودة)	4.36	0.65	3	مرتفعة
16	تعمل إدارة الجامعة على التركيز على أداء الفريق ، بدلا من الأداء الفردي ، تحقيقا للتحول إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة.	4.27	0.80	4	مرتفعة
11	تجديد وتطوير الهيكل التنظيمي الجامعي بما يتلاءم مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة.	4.27	0.76	5	مرتفعة
14	تعمل إدارة الجامعة على تحقيق التوازن بين النمو الكمي لأعداد الطلبة ، وبين النمو النوعي وجودة التعليم	4.00	0.97	6	مرتفعة
12	تقوم إدارة الجامعة بالاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية والتقنية بدرجة عالية من الفاعلية والكفاءة والإنتاجية	3.82	0.58	7	مرتفعة
13	تقوم إدارة الجامعة باعتماد نظام اللامركزية الإدارية ، وتفويض الصلاحيات في الجامعة	3.73	1.07	8	مرتفعة
17	تعمل إدارة الجامعة على زيادة انتماء العاملين في الجامعة للمساهمة بالوعي ، والالتزام بتطبيق مفهوم الجودة الشاملة	3.61	0.66	9	متوسطة
18	تعمل إدارة الجامعة على تنمية الرقابة الذاتية ، والإحساس بالمسؤولية لدى العاملين	3.58	0.66	10	متوسطة
	الدرجة الكلية	4.08	0.71		مرتفعة

يبين الجدول (19) : أن متوسط الاستجابات لدرجة توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة على مجال القيادة الجامعية والثقافة التنظيمية تراوحت ما بين (3.58– 4.73) ، وجاءت الدرجة الكلية لهذا المجال مرتفعة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي

(4.08) ، وبانحراف معياري (0.71) ، وجاءت الفقرة (9) ، والتي تنص على : " اقتناع إدارة الجامعة وإيمانها بدعم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة " بالمرتبة الأولى ، وبمتوسط حسابي بلغ (4.73) ، وبانحراف معياري (0.45) ، وبدرجة توافر مرتفعة ، وجاءت الفقرة (18) ، والتي تنص على : " تعمل إدارة الجامعة على تنمية الرقابة الذاتية والإحساس بالمسؤولية لدى العاملين" بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي (3.58) ، وبانحراف معياري (0.66).

المجال الثالث: التخطيط الاستراتيجي وتحليل المعلومات:

تم حساب المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المجال الثالث، كما هو موضح في الجدول (20).

الجدول 20. المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة في مجال التخطيط الاستراتيجي وتحليل المعلومات مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
19	يقوم التخطيط الاستراتيجي على أهداف قصيرة المدى ، وأخرى طويلة المدى ، مستقاة من الرسالة والتطلعات .	4.52	0.51	1	مرتفعة
21	حرص إدارة الجامعة على فتح تخصصات جديدة يحتاجها المجتمع تبعا للمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية لمجتمع المملكة العربية السعودية.	4.52	0.51	1	مرتفعة
22	ترجمة الخطة الاستراتيجية للجامعة إلى خطط تفصيلية ، يتم تنفيذها على مراحل متتالية .	4.42	0.50	3	مرتفعة
24	توافر شبكة من الحواسيب ، تخزن فيها البيانات والمعلومات والإحصاءات المتعلقة بإدارة العمليات كافة في الجامعة .	4.30	0.64	4	مرتفعة
20	امتلاك إدارة الجامعة خططا للتحول لنظام إدارة الجودة الشاملة .	4.15	0.51	5	مرتفعة
23	تحرص إدارة الجامعة عند وضع أية خطط كبرى تتعلق بالمؤسسة ، على أن تكون هذه الخطط مفهومة لكافة العاملين بالمؤسسة ، وعلى أن يشارك كافة العاملين في الجامعة في وضعها .	4.09	0.80	6	مرتفعة
25	ضمان درجة اعتمادية عالية في طريقة جمع البيانات المرتبطة بالجودة.	4.09	0.68	6	مرتفعة
26	دراسة وتحليل البيانات المرتبطة بالعملاء لدعم عملية تحديد الأولويات لتطويرها.	4.09	0.80	6	مرتفعة
27	توافر نظام مالي دقيق ومحوسب يساعد على اكتشاف الأخطاء ، وضبط الأمور المالية.	3.70	1.16	9	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.20	0.67		مرتفعة

يبين الجدول (20) : أن متوسط الاستجابات لدرجة توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة على مجال التخطيط الاستراتيجي وتحليل المعلومات تراوحت ما بين (3.70– 4.52) ، وجاءت الدرجة الكلية لهذا المجال مرتفعة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.20) ، وبانحراف معياري (0.67) ، وجاءت الفقرة (19) ، والتي تنص على : " يقوم التخطيط الاستراتيجي على أهداف قصيرة المدى ، وأخرى طويلة المدى ، مستقاة من الرسالة والتطلعات " بالمرتبة الأولى ، وبمتوسط حسابي بلغ (4.52) ، وبانحراف معياري (0.51) ، وبدرجة توافر مرتفعة ، وجاءت الفقرة (27) ، والتي تنص على : " توافر نظام مالي دقيق ومحوسب يساعد على اكتشاف الأخطاء ، وضبط الأمور المالية " بالمرتبة الأخيرة ، وبمتوسط حسابي (3.70) ، وبانحراف معياري (1.16).

المجال الرابع: إدارة الموارد البشرية:

تم حساب المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المجال الرابع، كما هو موضح في الجدول (21).

الجدول 21. المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة في مجال إدارة الموارد البشرية مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
30	اعتماد إدارة الجامعة نظام الجدارة والتميز للحكم على أداء العاملين من أكاديميين وإداريين وفنيين ، بدلا من اعتماد الأقدمية والعمر والخبرة .	4.33	0.78	1	مرتفعة
28	تحديد موضوعي للمهارات والقدرات التي يجب أن يتميز بها الفرد الذي سيسند إليه القيام بالوظيفة .	3.76	1.00	2	مرتفعة
29	استقطاب الموارد البشرية القادرة و الراغبة في أداء العمل كما وكيفا ، تحقيقا لأهداف الجامعة في الأجلين القصير و الطويل .	3.55	1.18	3	متوسطة
31	تنفيذ البرامج التدريبية بناء على أسس ومعايير واضحة ، هدفها الأساسي تنمية قدرات العاملين على تحقيق مستوى جودة عال في أداء العمل الجامعي .	3.52	1.15	4	متوسطة
32	تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في الجامعة بناءاً على دراسات دقيقة مسبقة	3.27	0.98	5	متوسطة
33	التأكد من قيام العاملين بتطبيق مهارات تحسين الجودة التي تلقوها أثناء التدريب عند ممارسة مهامهم الوظيفية	3.36	1.17	6	متوسطة
34	توافر نظام خاص للحوافز و المكافآت المادية والمعنوية تقديرا لجهود العاملين المتميزين في العمل .	3.21	1.39	7	متوسطة
35	إنشاء قسم خاص للتدريب ، وتأهيل العاملين في الجامعة ضمن مجال إدارة الجودة الشاملة.	3.00	1.15	8	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.51	1.12		متوسطة

يبين الجدول (21) أن : متوسط الاستجابات لدرجة تــوافر متطلبــات إدارة الجــودة الشاملة في الجامعات الخاصة على مجال إدارة الموارد البشرية تراوحت مــا بــين (3.00-4.33) ، وجاءت الدرجة الكلية لهذا المجال متوسطة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.51) ، وبانحراف معياري (1.12). وجاءت الفقرة (30) ، والتي تنص على : " يقوم اعتمــاد إدارة الجامعة نظام الجدارة والتميز للحكم على أداء العاملين من أكاديميين وإداريين وفنيين ، بــدلا من اعتماد الأقدمية والعمر والخبرة " بالمرتبة الأولى ، وبمتوســط حســابي بلــغ (4.33) ، وبانحراف معياري (0.78) ، وبدرجة توافر مرتفعة ، وجاءت الفقرة (35) ، والتــي تــنص على : " إنشاء قسم خاص للتدريب وتأهيل العاملين في الجامعة ضمن مجــال إدارة الجــودة الشاملة " بالمرتبة الأخيرة ، وبمتوسط حسابي (3.00) ، وبانحراف معياري (1.15).

المجال الخامس: إدارة صنع القرارات والعمليات:

تم حساب المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقــرات المجــال الخامس، كما هو موضح في الجدول (22).

الجدول 22. المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة في مجال إدارة صنع القرارات والعمليات مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
38	يساند مدير الجامعة بقوة مشاركة العاملين في الجامعة في عمليات إدارة الجودة الشاملة.	4.64	0.65	1	مرتفعة
39	يشارك كل أعضاء هيئة التدريس والإدارة في عمليات التقييم الذاتي ، كما يتعاونون مع عمليات التحسين والتبليغ كل في مجال عمله	4.27	0.63	2	مرتفعة
41	يشكل التقييم وتخطيط عمليات تحسين الجودة جزءا أساسيا من العمليات الإدارية	4.27	0.63	3	مرتفعة
42	وجود برنامج يعمل على دراسة وتحليل كافة العمليات في الجامعة ، ومن ثم إبلاغ مدير الجامعة والمجلس الأعلى حول جودة نشاطات الجامعة.	4.18	0.73	4	مرتفعة
37	تشجع إدارة الجامعة فرق العمل للاجتماع دوريا لمناقشة مشاكل العمل ، و المشاركة في القرارات	4.09	0.80	5	مرتفعة
40	تشجيع الإدارة العليا الابتكار والمبادرة في إطار من الإرشادات الواضحة ، وعمليات المساءلة ، وذلك على كل مستويات المؤسسة.	4.09	0.80	5	مرتفعة
44	تصميم جميع العمليات بشكل يؤدي إلى تلبية حاجات ورغبات العملاء، وتحقيق الرضا لهم .	4.00	0.61	7	مرتفعة
43	التركيز على جودة العمليات الإدارية والفنية ، بدلا من التركيز على نتائجها	3.82	0.73	8	مرتفعة
45	التأكيد على منع حدوث الأخطاء في العمليات من خلال تبني رقابة فاعلة على الجودة أثناء تنفيذها.	3.76	0.94	9	مرتفعة
36	توسيع قاعدة اللامركزية الإدارية في المشاركة بصنع القرارات لدى مجالس عمداء الكليات ورؤساء الأقسام والعاملين فيها .	3.64	1.17	10	متوسطة
	الدرجة الكلية	4.07	0.76	مرتفعة	

يبين الجدول (22) أن : متوسط الاستجابات لدرجة توافر متطلبات إدارة الجودة الشــاملة في الجامعات الخاصة على مجال إدارة صــنع القــرارات والعمليــات تراوحــت مــا بــين

(3.64− 4.64) ، وجاءت الدرجة الكلية لهذا المجال مرتفعة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.07) ، وبانحراف معياري (0.76) ، وجاءت الفقرة (38) ، والتي تنص على : " يساند مدير الجامعة بقوه مشاركة العاملين في الجامعة في عمليات إدارة الجودة الشاملة " بالمرتبة الأولى ، وبمتوسط حسابي بلغ (4.64) ، وبانحراف معياري (0.65) ، وبدرجة توافر مرتفعة، وجاءت الفقرة (36) ، والتي تنص على : " توسيع قاعدة اللامركزية الإدارية في المشاركة بصنع القرارات لدى مجالس عمداء الكليات ورؤساء الأقسام والعاملين فيها " بالمرتبة الأخيرة ، وبمتوسط حسابي (3.64) ، وبانحراف معياري (1.17).

المجال السادس: الطالب:

تم حساب المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المجال السادس، كما هو موضح في الجدول (23).

الجدول 23. المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة في مجال الطلاب مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
54	يتم تقييم أعمال الطلاب بموضوعية وعدالة ونزاهة.	4.55	0.67	1	مرتفعة
49	تتفق حصيلة التعلم مع متطلبات الممارسة المهنية في المملكة العربية السعودية في القطاعات المعنية.	4.00	0.75	2	مرتفعة
46	تتسم معايير قبول الطلاب بالوضوح والمعقولية ، وتطبيقها على الجميع بعدالة	3.88	0.82	3	مرتفعة
52	تقوم الجامعة بمتابعة أداء خريجيها الذين انتقلوا إلى مؤسسات أخرى، ومقارنته بأداء خريجي المؤسسات الأخرى.	2.85	1.33	4	مرتفعة
48	تتفق حصيلة التعلم المطلوبة مع إطار المؤهلات الوطني، كما تغطي كل مجالات التعلم بالمستوى المطلوب.	3.82	0.73	5	مرتفعة
50	قامت الجامعة بتحديد خصائص معينة من أجل تنميتها في الطلاب الذين يتخرجون منها ، وقامت بوضع استراتيجيات شاملة لتنمية هذه الخصائص وتطبيق هذه السياسات في كل برامج الجامعة .	3.82	1.04	5	مرتفعة
55	تتابع الجامعة معدل تقدم الطلاب من سنة إلى سنة، ومعدل نجاحهم في الانتهاء من دراسة برامجهم بنجاح، وتقوم بتحليل هذه المعدلات للتعرف على قطاعات أولئك الطلاب الذين يواجهون صعوبات في دراساتهم.	3.82	0.73	5	مرتفعة
53	يجتمع أعضاء هيئة التدريس بعدد صغير من الطلاب بشكل دوري من أجل مساعدتهم على فهم ما يدرسونه، وتطبيق ما يفهمونه	3.73	0.88	8	مرتفعة
47	المستوى التحصيلي والمهاري للطلاب المقبولين ، يساعد على تطبيق الجودة الشاملة في التعليم بفعالية وكفاءة عالية .	3.55	1.00	9	متوسطة
51	يتم فحص مستويات إنجاز الطلاب بكل دقة(يشمل ذلك إجراءات مثل : تصحيح عينات عشوائية من أوراق الطلاب على أيدي أعضاء هيئة تدريس من مؤسسات أخرى ، ومراجعات يقوم بها زملاء مستقلون لفحص جودة التعلم مقارنة بجودته في مؤسسات مماثلة في المملكة العربية السعودية ،أو في العالم).	2.91	1.53	10	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.69	0.94		مرتفعة

يبين الجدول (23) : أن متوسط الاستجابات لدرجة توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة على مجال الطالب تراوحت ما بين (2.91– 4.55) ، وجاءت الدرجة الكلية لهذا المجال مرتفعة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.96) ، وبانحراف معياري (94.76) ، وجاءت الفقرة (54) ، والتي تنص على : " يتم تقييم أعمال الطلاب بموضوعية وعدالة ونزاهة" بالمرتبة الأولى ، وبمتوسط حسابي بلغ (4.55) ، وبانحراف معياري (0.67) ، وبدرجة توافر مرتفعة ، وجاءت الفقرة (51) ، والتي تنص على : " يتم فحص مستويات إنجاز الطلاب بكل دقة (يشمل ذلك إجراءات مثل: تصحيح عينات عشوائية من أوراق الطلاب على أيدي أعضاء هيئة تدريس من مؤسسات أخرى ، ومراجعات يقوم بها زملاء مستقلون لفحص جودة التعلم مقارنة بجودته في مؤسسات مماثلة في المملكة العربية السعودية ،أو في العالم)" بالمرتبة الأخيرة ، وبمتوسط حسابي (2.91) ، وبانحراف معياري (1.53).

المجال السابع: عضو هيئة التدريس:

تم حساب المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المجال السابع، كما هو موضح في الجدول (24).

الجدول 24. المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة في مجال عضو هيئة التدريس مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
60	يتواجد أعضاء هيئة التدريس في أوقات معلن عنها في جدول الإرشاد الطلابي الأكاديمي.	4.61	0.66	1	مرتفعة
56	يتوافر لدى أعضاء هيئة التدريس المؤهلات والخبرات اللازمة التي تؤهلهم للقيام بأعباء تدريس المقررات التي يدرسونها.	4.36	0.78	2	مرتفعة
62	يعمل أعضاء هيئة التدريس على تطوير أساليب لتحسين تدريسهم، كما يحتفظون بسجلات تبين عمليات التقييم التي يقومون بها، وسياسات التطوير.	4.36	0.65	2	مرتفعة
59	يضم فريق التدريس في البرامج المهنية مهنيين متخصصين في هذه المجالات من ذوي الخبرة والمؤهلات العليا.	4.18	0.58	4	مرتفعة
57	يشارك كل أعضاء هيئة التدريس باستمرار في النشاطات العلمية لضمان أن يكونوا على علم بآخر التطورات في مجال تخصصهم، بحيث يمكنهم مساعدة طلابهم على أن يكونوا هم (الطلاب) على علم بهذه التطورات.	4.00	0.97	5	مرتفعة
61	تعمل الجامعة على توفير برامج توجيه وتدريب فعالة لصالح أعضاء هيئة التدريس الجدد والعاملين بعض الوقت (تعمل هذه البرامج على إطلاع أعضاء هيئة التدريس هؤلاء على نواتج التعلم المطلوبة،وأساليب التدريس المستهدفة ،والقدر الذي يسهم به كل مساق في تنفيذ البرامج ككل).	3.64	1.25	6	متوسطة
63	تحرص الجامعة على الإعلان عن تقديرها بصورة رسميه للأداء البارز في التدريس،كما تحرص على تشجيع الإبداع والابتكار.	3.64	1.17	6	متوسطة
58	يشارك أعضاء هيئة التدريس الذين يقومون بالتدريس في مرحلة الدراسات العليا في البحث العلمي في مجال المقررات التي يدرسونها.	3.55	0.79	8	متوسطة
	الدرجة الكلية	4.04	0.85	مرتفعة	

يبين الجدول (24) أن : متوسط الاستجابات لدرجة تـوافر متطلبـات إدارة الجـودة الشاملة في الجامعات الخاصة على مجال عضو هيئة التدريس تراوحت ما بـين (3.55− 4.61) ، وجاءت الدرجة الكلية لهذا المجال مرتفعة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.04) ، وبانحراف معياري (0.85) ، وجاءت الفقرة (31) ، والتي تـنص علـى : " يتواجـد أعضاء هيئة التدريس في أوقات معلن عنها في جدول الإرشـاد الطلابـي الأكـاديمي " بالمرتبة الأولى ، وبمتوسط حسابي بلغ (4.61) ، وبانحراف معياري (0.66) ، وبدرجـة توافر مرتفعة ، وجاءت الفقرة (58) ، والتي تنص على : " يشارك أعضاء هيئة التدريس الذين يقومون بالتدريس في مرحلة الدراسات العليا في البحث العلمي في مجال المقررات التي يدرسونها." بالمرتبة الأخيرة ، وبمتوسط حسـابي (3.55) ، وبـانحراف معيـاري (0.79).

المجال الثامن: استراتيجيات العمل:

تم حساب المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقـرات المجـال الثامن، كما هو موضح في الجدول (25).

الجدول 25. المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة في مجال استراتيجيات العمل مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
69	يبين توصيف المساقات المهارات التي سيكتسبها الطلاب بما في ذلك التفكير الإبداعي ، وحل المشكلات والمسؤولية ، والمهارات الاجتماعية ، والسلوك الأخلاقي ، ومهارات الاتصال ، والمهارات الحسابية(أي القدرة على استخدام الأرقام واللغة والحاسب الآلي).	4.61	0.56	1	مرتفعة
74	تتوفر لدى الجامعة استراتيجية واضحة لمصادر التعلم ، ترتبط ارتباطاً مباشراً بالأولويات الاستراتيجية الخاصة بتطوير البرامج، وتقوم الجامعة بتعديل هذه الاستراتيجية عند الحاجة ، كي تتلاءم مع البرامج الجديدة التي تقوم الجامعة بإدخالها.	4.61	0.50	1	مرتفعة
71	يتوافر لدى الجامعة نظام شامل لتقييم فعالية التدريس، وذلك في كل المساقات، وهو نظام يشمل استطلاع آراء الطلاب، وإن كان لا يقتصر على ذلك.	4.55	0.71	3	مرتفعة
72	تتسم المراجع المستخدمة في تدريس المساقات بحداثتها، وباحتوائها على أحدث النظريات العلمية في مجالها.	4.52	0.67	4	مرتفعة
68	تبين توصيفات المساقات بوضوح أساليب التدريس والتقويم التي يجب استخدامها في تدريس هذه المساقات	4.52	0.57	4	مرتفعة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
	والبرامج ، مع توضيح أساليب التقويم المستخدمة .				
70	يتم إتاحة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس لاختيار المراجع العلمية المناسبة للمساقات التي يدرسونها.	4.36	0.65	6	مرتفعة
64	تقوم الجامعة بإجراء تقييم جذري لكل برامجها مرة واحدة على الأقل كل خمس سنوات.	4.36	0.49	6	مرتفعة
67	يتم تقييم المساقات بشكل سنوي، كما يتم الإبلاغ عن هذا التقييم، و يتم كذلك تعديل هذه المسا قات حسب ما يقتضيه الحال، كما يتم تدوين تفاصيل هذه التغييرات، والأسباب التي دعت إليها ، وذلك في سجلات هذه المساقات.	4.30	0.73	8	مرتفعة
66	عند تقديم أية اقتراحات تتعلق بإنشاء برامج جديدة،تصحب هذه الاقتراحات وثائق تبين بوضوح توصيف البرنامج المقترح، وتنظر اللجنة الأكاديمية العليا في هذه الاقتراحات،وتقوم بالموافقة عليها،أو رفضها بشكل رسمي.	4.27	0.76	9	مرتفعة
65	تحرص الجامعة عند القيام بمراجعة برامجها العلمية على أن يشارك خبراء من الصناعات والمهن ذات العلاقة، فضلا عن أعضاء هيئة تدريس من مؤسسات أخرى من ذوي الخبرة.	4.18	0.85	10	مرتفعة
73	تتسم محتويات المكتبة من الكتب والدوريات والمجلات العلمية والوسائل السمعية والبصرية بحداثتها ومناسبتها للبرامج الأكاديمية، مع توفر نظام إرشادي داخل المكتبة يتميز بإدارة الجودة الشاملة في الأداء	4.00	0.97	11	مرتفعة
75	تتوافر اتفاقيات تعاون مع مكتبات ومراكز مصادر أخرى ، يتم بموجبها تبادل الخدمات والاستعارات.	3.99	0.83	12	مرتفعه
الدرجة الكلية		4.30	0.71	مرتفعة	

يبين الجدول (25) أن : متوسط الاستجابات لدرجة تـوافر متطلبـات إدارة الجـودة الشاملة في الجامعات الخاصة على مجال استراتيجيات العمل تراوحت ما بـين (3.99-4.61) ، وجاءت الدرجة الكلية لهذا المجال مرتفعة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.30)، وبانحراف معياري (0.71) ، وجاءت الفقرة (69) ، والتي تنص على :

" يبين توصيف المساقات المهارات التي سيكتسبها الطلاب بما في ذلك التفكير الإبداعي ، وحل المشكلات ، والمسؤولية ، والمهارات الاجتماعية ، والسلوك الأخلاقي ، ومهـارات الاتصال ، والمهارات الحسابية (أي القدرة على استخدام الأرقام واللغة والحاسب الآلي). " بالمرتبة الأولى ، وبمتوسط حسابي بلغ (4.61) ، وبانحراف معياري (0.56) ، وبدرجـة توافر مرتفعة ، وجاءت الفقرة (75) ، والتي تنص على :

" تتوافر اتفاقات تعاون مع مكتبات ومراكز مصادر أخرى ، يتم بموجبها تبادل الخدمات والاستعارات في الدرجة الأخيرة ، وبمتوسط حسـابي (3.99) ، وبـانحراف معيـاري (0.83).

المجال التاسع: التقويم:

تم حساب المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقـرات المجـال التاسع، كما هو موضح في الجدول (26).

الجدول 26. المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة في مجال التقويم مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
82	يعتمد التقييم على المدخلات والعمليات والنواتج ، مع التركيز على جودة المخرجات،و يركز التقييم وتخطيط الجودة على تلك النشاطات التي وضعتها المؤسسة في أولويات خطة التحسين.	4.33	0.54	1	مرتفعة
84	يشكل التقييم وتخطيط عمليات تحسين الجودة جزءا أساسيا من العمليات الإدارية	4.30	0.81	2	مرتفعة
85	يستند التقييم إلى أدلة وقرائن موضوعية ويرتبط بمعايير ملائمة ومؤشرات أداء محددة مسبقا كما يشترك خبراء مستقلون في تفسير ما تدل عليه الأدلة والقرائن.	4.30	0.68	2	مرتفعة
80	تقدم التقارير الخاصة بعمليات التقييم صورة شاملة عن أداء الجامعة ككل ، وتحدد نقاط القوة والضعف ، واستراتيجيات التحسين	4.27	0.45	4	مرتفعة
81	اعتماد طرق القياس الكمي ، و التحليل الإحصائي لتقييم مستوى الجودة المنجز.	4.27	0.45	4	مرتفعة
77	شمولية عملية المتابعة ، والتقويم لجميع العمليات الإدارية .	4.27	0.63	4	مرتفعة
76	وضع معايير محددة توضح مدى الإنجاز الذي تم تحقيقه .	4.18	0.58	7	مرتفعة
78	الدقة و الموضوعية في عملية التقويم المستمر	4.18	0.58	7	مرتفعة
79	استمرارية عملية المتابعة والتقويم ، تحقيقا لأهداف الرقابة الوقائية .	4.00	0.75	9	مرتفعة
83	اعتماد مبدأ التقويم والرقابة الذاتية في الجامعة.	3.82	0.81	10	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.19	0.62		مرتفعة

يبين الجدول (26) أن : متوسط الاستجابات لدرجة تـوافر متطلبـات إدارة الجـودة الشاملة في الجامعات الخاصة على مجال التقويم تراوحت ما بين (3.82– 4.33) ، وجاءت الدرجة الكلية لهذا المجال مرتفعة ، حيث بلغ المتوسـط الحسـابي (4.19) ، وبـانحراف

معياري (0.62) ، وجاءت الفقرة (82) ، والتي تنص على : " يعتمد التقييم على المدخلات والعمليات والنواتج مع التركيز على جودة المخرجات، ويركز التقييم ، وتخطيط الجودة على تلك النشاطات التي وضعتها المؤسسة في أولويات خطة التحسين " بالمرتبة الأولى ، وبمتوسط حسابي بلغ (4.33) ، وبانحراف معياري (0.54) ، وبدرجة توافر مرتفعة. وجاءت الفقرة (83) ، والتي تنص على : " اعتماد مبدأ التقويم والرقابة الذاتية في الجامعة " بالمرتبة الأخيرة ، وبمتوسط حسابي (3.82) ، وبانحراف معياري (0.81).

المجال العاشر: البحث العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المجال العاشر، كما هو موضح في الجدول (27).

الجدول 27. المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة في مجال البحث العلمي مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
93	هناك هامش كبير من الحرية والديموقراطية لأعضاء هيئة التدريس في اختيار المواضيع التي يرغبون في بحثها .	3.94	0.79	1	مرتفعة
88	تحرص الجامعة على السعي نحو توفير الدعم المالي من منظمات المجتمع وأعضائه البارزين لأغراض البحث العلمي، وغيره من الأغراض.	3.85	1.03	2	مرتفعة
86	تتوافر لدى الجامعة خطة معلنة حول تنمية البحث العلمي ، تتناسب مع طبيعة الجامعة ورسالتها، واحتياجات التنمية الاقتصادية بالمملكة العربية السعودية.	3.48	0.91	3	متوسطة
87	تشجع الجامعة التعاون مع القطاع الصناعي، وهيئات البحث العلمي الأخرى ، وتشمل أشكال التعاون: المشروعات البحثية المشتركة،والاستخدام المشترك للمعدات والأجهزة ، والتعاون في استراتيجيات تنمية البحث العلمي .	3.48	1.09	3	متوسطة
90	تنعكس الأبحاث العلمية التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس، فضلا عن نشاطهم العلمي بشكل عام على تدريسهم للمقررات التي يدرسونها، فضلا عن انعكاس التطورات المهمة في مجال تخصصهم بشكل عام.	3.12	0.93	5	متوسطة
92	يتوفر عدد كاف من المعامل والمعدات والمكتبات وأنظمة المعلومات،لمساندة النشاطات البحثية الأساسية لأعضاء هيئة التدريس والطلاب في مجالات البرامج التي تقدمها الجامعة.	3.12	1.27	5	متوسطة
94	تتوافر ميزانية تكفي لتمويل البحث العلمي بكافة مكوناته.	3.00	1.15	7	متوسطة
91	تتوافر لدى المؤسسة استراتيجيات للتعرف على أعضاء هيئة التدريس ، وطلبة الدراسات العليا الخبراء في مجالهم، واستثمار خبرتهم هذه في تقديم خدمات إلى المجتمع الذي تعمل فيه، وتوليد موارد مالية للمؤسسة.	2.88	0.93	8	متوسطة
89	تقدم الجامعة العون لصغار أعضاء هيئة التدريس في تنمية مشروعاتهم البحثية، وذلك عن طريق تدريبهم على أيدي كبار أعضاء هيئة التدريس، وإشراكهم في فرق البحث، وتقديم العون لهم فيما يتعلق بتصميم مشروعاتهم البحثية، وتقديم الدعم المالي الضروري.	2.76	1.00	9	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.29	1.01		متوسطة

يبين الجدول (27) أن : متوسط الاستجابات لدرجة توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة على مجال البحث العلمي تراوحت ما بين (2.76– 3.94) ، وجاءت الدرجة الكلية لهذا المجال متوسطة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.29) ، وبانحراف معياري (1.01) ، وجاءت الفقرة (93) ، والتي تنص على : " هناك هامش كبير من الحرية والديموقراطية لأعضاء هيئة التدريس في اختيار المواضيع التي يرغبون في بحثها " بالمرتبة الأولى ، وبمتوسط حسابي بلغ (3.94) ، وبانحراف معياري (0.79) ، وبدرجة توافر مرتفعة ، وجاءت الفقرة (89) ، والتي تنص على : " تقدم الجامعة العون لصغار أعضاء هيئة التدريس في تنمية مشروعاتهم البحثية، وذلك عن طريق تدريبهم على أيدي كبار أعضاء هيئة التدريس ، وإشراكهم في فرق البحث،وتقديم العون لهم فيما يتعلق بتصميم مشروعاتهم البحثية ، وتقديم الدعم المالي الضروري." بالمرتبة الأخيرة ، وبمتوسط حسابي (2.76) ، وبانحراف معياري (1.00).

المجال الحادي عشر: خدمة المجتمع:

تم حساب المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المجال الحادي عشر، كما هو موضح في الجدول (28).

الجدول 28. المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة في مجال خدمة المجتمع مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
95	تحدد السلطة العليا بشكل رسمي سياسة الجامعة تجاه خدمة المجتمع،وتعمل القرارات التي يتخذها كبار الإداريين في الجامعة على مساندة هذه السياسة.	4.24	0.66	1	مرتفعة
97	تشمل معايير الترقية والتقييم الخاصة بأعضاء هيئة التدريس، وتشمل الإسهامات التي قدموها لخدمة المجتمع.	3.97	1.21	2	مرتفعة
96	تبين التقارير التي تصدرها الجامعة حجم الخدمات التي قدمتها للمجتمع بالأرقام، وهي تقارير تصدر بشكل سنوي.	3.82	0.98	3	مرتفعة
99	تتعاون الجامعة مع المجتمع المحلي في إنشاء الهيئات المهنية التي يحتاجها المجتمع، مستعينة بخبرة أعضاء هيئة التدريس كل في مجاله.	3.58	1.03	4	متوسطة
98	يشارك أعضاء هيئة التدريس في أنشطة التخطيط الاستراتيجي التي يقوم بها المجتمع المحلي،ويتعاونون معه في تنفيذ المبادرات الجديدة.	3.55	1.20	5	متوسطة
100	تقيم الجامعة علاقات إيجابية قوية مع القطاع الصناعي المحلي وأرباب العمل،مما يساعدها في تقديم برامجها لخدمة المجتمع (قد يشمل ذلك أشياء مثل:إنشاء برامج تشمل الدراسة والعمل،أو تنظيم عمل الطلاب بعض الوقت،أو التعرف على المواضيع التي تهم المجتمع،وتقديمها للطلاب لدراستها كمشروعات دراسية)	3.42	1.23	6	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.76	1.05	مرتفعة	

يبين الجدول (28) أن : متوسط الاستجابات لدرجة تـوافر متطلبـات إدارة الجـودة الشاملة في الجامعات الخاصة على مجال خدمة المجتمع تراوحت ما بين (3.42− 4.24) ، وجاءت الدرجة الكلية لهذا المجال مرتفعة ، حيث بلـغ المتوسـط الحسـابي (3.76) ، وبانحراف معياري (1.05) ، وجاءت الفقرة (95) ، والتي تنص على :" تحـدد السـلطة العليا بشكل رسمي سياسة الجامعة تجاه خدمة المجتمع،وتعمل القرارات التي يتخذها كبار الإداريين في الجامعة على مساندة هذه السياسة." بالمرتبة الأولى ، وبمتوسط حسابي بلـغ (4.24) ، وبانحراف معياري (0.66) ، وبدرجة توافر مرتفعة ، وجاءت الفقرة (100) ، والتي تنص على : " تقيم الجامعة علاقات إيجابية قوية مع القطـاع الصـناعي المحلـي وأرباب العمل،مما يساعدها في تقديم برامجها لخدمة المجتمع (قـد يشـمل ذلـك أشـياء مثل:إنشاء برامج تشمل الدراسة والعمل،أو تنظيم عمل الطلاب بعض الوقت،أو التعـرف على المواضيع التي تهم المجتمع،وتقديمها للطلاب لدراسـتها كمشـروعات دراسـية)." بالمرتبة الأخيرة ، وبمتوسط حسابي (3.42) ، وبانحراف معياري (1.23).

نتائج السؤال الثالث:

هل تختلف متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الحكومية والخاصـة فـي المملكـة العربية السعودية ، تبعاً لاختلاف الجهة المشرفة عليها ؟

وللإجابة عن متغير الجهة المشرفة فقد تم حساب المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات أداة الدراسة ، وحساب اختبار ت (t-test) للتأكد من وجـود فروقات في تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة توافر متطلبات إدارة الجودة الشـاملة فـي الجامعات ؛ تعزى لمتغير الجهة المشرفة ، كما هو مبين في الجدول (29).

الجدول 29. المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، واختبار (ت) لتقديرات أعضاء هيئة لدرجة توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات ؛ تعزى لمتغير الجهة المشرفة

المجال	جهة الإشراف	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	ت	الدلالة
الرسالة والرؤيا	1	520	35.61	3.16	5.37	0.00
	2	50	30.08	5.69		
القيادة الجامعية والثقافة التنظيمية	1	520	40.82	4.58	4.16	0.00
	2	50	35.21	7.39		
التخطيط الاستراتيجي وتحليل المعلومات	1	520	37.88	4.34	5.20	0.00
	2	50	31.68	6.48		
إدارة الموارد البشرية	1	520	28.00	7.00	1.11	0.27
	2	50	26.69	5.85		
إدارة عملية صنع القرارات	1	520	40.76	6.28	4.59	0.00
	2	50	34.27	7.48		
الطالب	1	520	36.91	6.09	1.40	0.16
	2	50	35.14	6.59		
عضو هيئة التدريس	1	520	32.33	5.65	2.59	0.01
	2	50	29.58	5.41		
استراتيجيات العمل	1	520	52.00	5.62	6.01	0.00
	2	50	42.77	8.36		
التقويم	1	520	41.94	4.57	5.12	0.00
	2	50	35.08	7.34		
البحث العلمي	1	520	29.64	6.41	-1.56	0.12
	2	50	31.67	6.73		
خدمة المجتمع	1	520	22.58	5.39	1.17	0.24
	2	50	21.43	4.91		
الدرجة الكلية	1	520	398.45	42.98	3.98	0.00
	2	50	353.60	60.94		

أشارت النتائج الواردة في الجدول (29) ، إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في جميع مجالات أداة الدراسة ؛ تعزى لمتغير الجهة المشرفة باستثناء مجالات إدارة الموارد البشرية، والطالب، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع ، وذلك لصالح الجامعات الخاصة .

إجابة السؤال الرابع : ما الأنموذج المقترح لإدارة الجامعات في المملكة العربية السعودية في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي؟

وللإجابة عن هذا السؤال ، فقد تم بناء وتطوير أنموذج لإدارة الجامعات في المملكة العربية السعودية في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، وفيما يلي استعراض لهذا الأنموذج.

أنموذج إدارة الجامعات في المملكة العربية السعودية في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي؟

يقوم الأنموذج على أحد عشر مجالاً رئيساً ، وثلاثة وعشرين محوراً فرعياً هي: رؤية ورسالة الجامعة ، والتخطيط الاستراتيجي ، وعضو هيئة التدريس ، والطالب ، والمناهج الجامعية ، واستراتيجيات التدريس (عملية التعليم والتعلم) ،وخطة الدراسة ، وتقويم أعمال الطلبة ،ومصادر التعلم ،والمباني التعليمية وتجهيزاتها ، والقيادة الجامعية ، والتشريعات واللوائح ، والتمويل والإنفاق التعليمي، وتقييم الأداء التعليمي ، والبرامج التعليمية ، والكتاب التعليمي ، والموارد البشرية ، والعمليات ، والمخرجات ، ونظام الاتصالات وإدارة المعلومات ، والمناخ التنظيمي والبيئة التنظيمية ، والرقابة والمساءلة ، والبحث العلمي ، وخدمة المجتمع . ويمثل إدراك وفهم محاور إدارة الجودة الشاملة أهم الخطوات وأولها في تحقيق إدارة الجودة الشاملة ، وفيما يلي عرض تفصيلى لكل محور من تلك المحاور ، وفقاً لمفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي (الحريري ودروش، 2010) ، و(بلقاسم، 2008) ، و(الخطيب والخطيب، 2006) ، و (عليمات، 2008) :

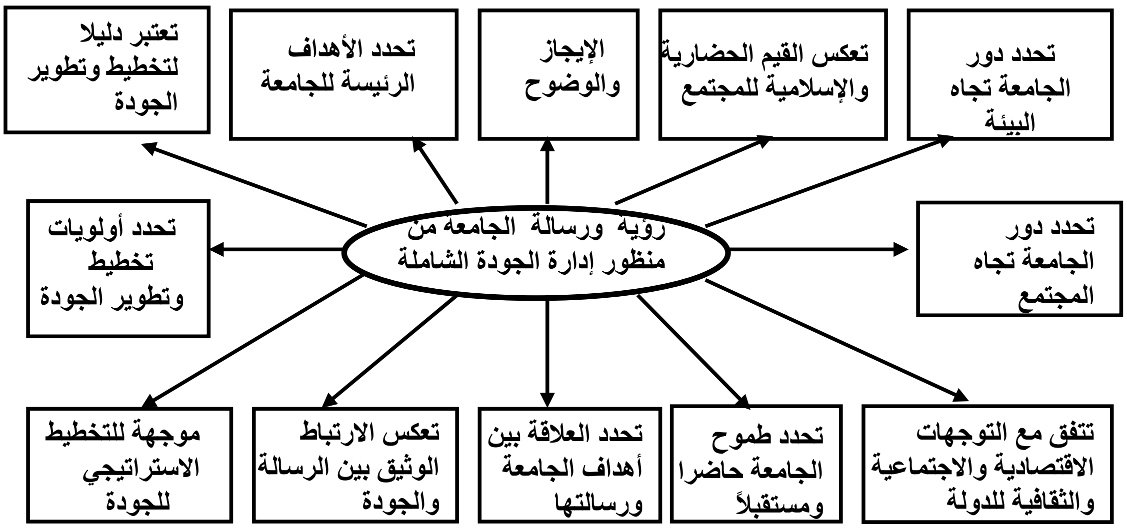
أولاً : رؤية ورسالة الجامعة

لابد أن تحدد رؤية الجامعة الوضع الراهن للجامعة (أين نحن الآن ؟ وماذا نريد أن نكون في المستقبل ؟ وكيف يتحقق ذلك ؟ كما يجب أن تتميز رسالة الجامعة بأنها : موجزه

وواضحة ، تعبر عن رؤية الجامعة ، وتنطلق منها ، كما تعبر عن الأهداف الرئيسة للجامعة بحيث يمكن استخدامها كدليل للتخطيط والتطوير ، وتتسم بما يلي:

- رسالة الجامعة هي غاية ومسعى الجميع للوصول إلى الجودة والتميز في العمل .
- تحدد رسالة الجامعة أولويات التطوير ، وتحسين الجودة ، فضلاً عن كونها عنصراً أساسياً في عملية ضمان الجودة.
- الغايات المتعلقة بوظائف الجامعة ووحداتها الإدارية هي عبارة عن تطبيقات لرسالة الجامعة.
- تحدد رسالة الجامعة الخطوط العامة التي توجه تفاصيل التخطيط الاستراتيجي للجامعة ، بما في ذلك التخطيط لإدارة الجودة الشاملة.
- ترتبط الأهداف برسالة الجامعة وتطلعاتها من خلال عملية التخطيط الاستراتيجي .
- هناك علاقة وثيقة بين رسالة الجامعة ، والأهداف التي تسعى إليها .
- اعتماد الجودة شعارا للجامعة.
- تعكس رسالة الجامعة القيم والمعتقدات الإسلامية ، وتتفق والتوجهات التي حددتها رسالة الجامعة مع الاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للمملكة العربية السعودية.
- سعي إدارة الجامعة لأن تكون جزءا لا يتجزأ من المجتمع .
- الرؤية التي تسعى إليها الجامعة هي ترجمة فعلية لرسالة الجامعة على أرض الواقع .
- تتميز الجامعة عن طريق سياستها ومسؤوليتها تجاه الصحة العامة ، وحماية البيئة في المجتمع.
- تعكس الطموح الذي ترغب أن تكون عليه الجامعة حاضراً ومستقبلاً .

ويوضح الشكل رقم (10) الخصائص المطلوبة في رؤية ورسالة الجامعة ، وفقاً لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.



الشكل 10. رؤية ورسالة الجامعة وفقاً لمنظور إدارة الجودة الشاملة

ثانياً : التخطيط الاستراتيجي :

إدارة الجودة الشاملة في الجامعات يجب أن تنطلق من خلال خطة استراتيجية مستمدة من رؤية ورسالة الجامعة التي تعتبر الجودة خياراً استراتيجياً لها ، إن كثيراً من الجامعات اتخذت من الجودة أسلوبا للتطوير ، ولكنه أسلوب غير ممنهج أو مخطط بشكل علمي ؛ مما أدى إلى فشل تلك التجارب ، أو عدم تحقيقها للنتائج المرجوة منها، وهذا يتطلب من إدارة الجامعات – في حالة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة – الانطلاق من خلال خطة استراتيجية طويلة المدى مقسمة إلى خطط متوسطة وقصيرة المدى لتطبيق الجودة الشاملة ، وذلك للوصول إلى نتائج تحقق الهدف من عملية التطبيق .

ثالثاً: جودة عضو هيئة التدريس :

إن الدور الذي يضطلع به عضو هيئة التدريس ذو أهمية شديدة في إنجاز العملية التعليمية ، وتحقيق أهداف الكلية التي ينتمي إليها ، وتعني جودة عضو هيئة التدريس : مستوى تأهيله العلمي ، ومكانته العلمية ، وسمعته الأكاديمية ، فهو الذي يقوم بالتدريس والبحث ، وتدريس الطلبة والطاقات البشرية الأخرى في المجتمع ، ويتطلب تحقيق جودة عضو هيئة التدريس توافر مجموعة من الكفايات هي :

أ- الكفايات الأكاديمية.

ب- الكفايات التعليمية.

ج- مواصلة البحث العلمي والتأليف في مجال تخصصه ، وقدرته على القيام بدور الموجه والمستشار للطلبة.

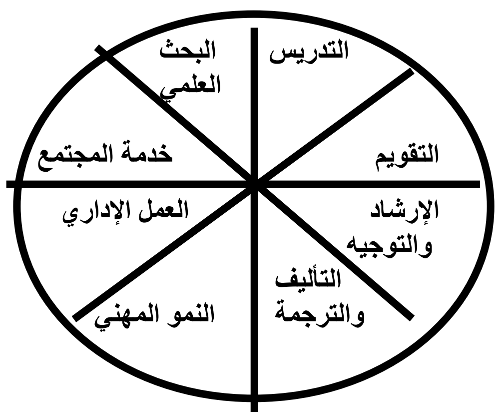
د- التنويع في وسائل التدريس والتقويم.

هـ - المشاركة في العمل الإداري.

و- المشاركة في خدمة المجتمع.

ز- التطوير المهني المستمر.

والشكل رقم (11) ، يوضح دور عضو هيئة التدريس ومهامه (خالد، 2006، ص 5) .



الشكل 11. أدوار عضو هيئة التدريس ومهامه في ضوء إدارة الجودة الشاملة
المصدر : (خالد ، 2006 ، ص 52)

وتحدد أدوار عضو هيئة التدريس بعمل ما يأتي :

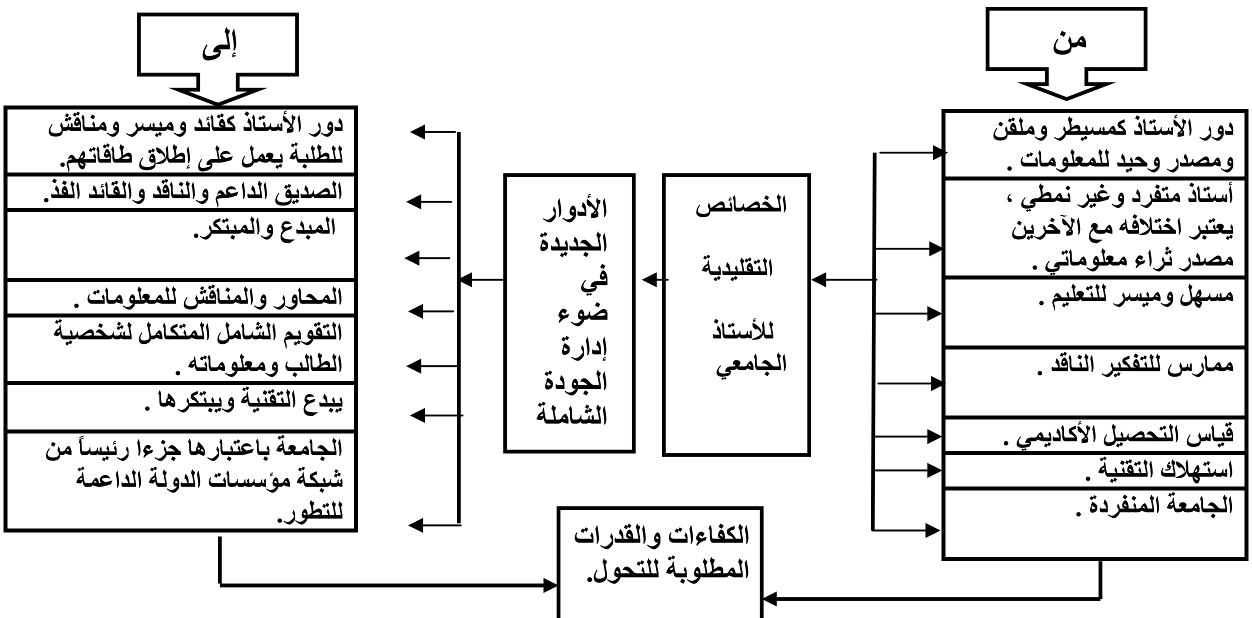
أ- أدواره تجاه طلابه، وتشمل : التدريس والتقويم والإرشاد والتوجيه ، والإشراف على البحوث والرسائل والدراسات الخاصة بطلابه، وإعداد المواد التعليمية والأدلة الدراسية.

ب- أدواره تجاه الكلية التي يعمل بها، وتشمل : العمليات الإدارية على اختلاف أنواعها ، والمشاركة في وضع السياسات والخطط، والمشاركة في الاجتماعات واللجان والنشاطات المختلفة.

ج- أدواره تجاه المجتمع المحيط به، وتشمل : الخدمات المجتمعية ، وإجراء الدراسات والبحوث التي من شأنها المساعدة على حل المشكلات التي يعاني منها المجتمع، وتدعيم علاقة الجامعة بالمجتمع المحلي.

د- أدواره تجاه نفسه ؛ أي السعي وراء تطوير ذاته مهنيا ، و المشاركة في الندوات والمؤتمرات ، وتنظيم الزيارات والدورات التدريبية وورش العمل.

ويظهر الشكل (12) ، كفاءات الأستاذ الجامعي من منظور إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:



قدرات ومهارات أكاديمية عالية	خصائص وجدانية راقية	مهارات التحدي والتميز والإبداع	مهارات قيادة الطلبة والعدالة في التقييم .

الشكل 12. كفاءات الأستاذ الجامعي من منظور إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

المصدر : (بلقاسم ، 2008 ، ص 196)

وهناك عدة اتجاهات في التعليم العالي ، تؤكد على ضرورة اعتماد استراتيجية لتنمية قدرات الأساتذة الجامعيين ، واتخاذ التدابير الملائمة لتمكينهم من تطوير مهاراتهم التدريسية ، وإجراء بحوثهم من خلال برامج مناسبة لتطوير هذه القدرات ، وتحفيزهم على التجديد الدائم في المناهج الدراسية وفي أساليب التعليم ، وتعتبر الأسس التي يقوم عليها منهج الجودة الشاملة

مرتكزات يمكن الركون إليها في الجامعات لتطوير قدرات الأساتذة ، ومن هذه الأسس (بلقاسم، 2008):

- تنظيم دورات مستمرة للأساتذة الجامعيين لتزويدهم بالمعارف المتجددة ، والتدريب على التقنيات التعليمية .
- تنظيم برامج لربط الأساتذة بقطاعات الإنتاج والخدمات ، ومجالات العمل التطبيقي
- تنمية فرص البحث المشترك بين الأقسام والكليات كوسيلة لفتح آفاق المعرفة المتكاملة للأساتذة الجامعيين .
- تشجيع التدريس والتأليف المشترك ، بحيث يشارك أكثر من أستاذ في إعداد المادة التعليمية ، وتدريس الطلبة لمقرر واحد ، الأمر الذي يسمح بتكامل خبراتهم وتنمية قدراتهم ومعارفهم .
- اعتماد نظام متكامل لتقييم الأساتذة ، بحيث يقيس كفاءاتهم في التدريس ، ورصد انجازاتهم البحثية ، والتطور في مستوياتهم العلمية والمعرفية بالقياس إلى المعايير العالمية المتعارف عليها في مؤسسات وجهات الاعتماد المعترف بها .
- التدريب على الوسائط المتعددة في التدريس من كتب وأشرطة ومقابلات .
- إرسال أعضاء هيئة التدريس إلى مؤتمرات الجودة في التعليم ، ومناقشة مسؤولياتهم واحتياجاتهم ، وإشراكهم في دورات متخصصة في تكنولوجيا التعليم .
- اقتراح الجودة لتحسين بيئة التدريس والتعلم .
- التطوير للعاملين الجدد بالجامعة .
- ربط الترقية الأكاديمية بجميع مجالات عمل الأستاذ : (البحث العلمي، والأداء التدريسي، وخدمة الجامعة والمجتمع ، وكذلك توافر القيم والعلاقات الإنسانية)، وكذلك تشجيع المدرسين على قضاء إجازات التفرغ في جامعات متميزة .
- تحقيق العدالة في توزيع الحوافز المالية على أساتذة الجامعات ؛ بهدف رفع معنوياتهم ، وشحذ هممهم ، وتحقيق الرضا الوظيفي ، وتعيين القيادات الأكاديمية على أساس الخبرة والكفاءة .

- زيادة التنافس الإيجابي ، وذلك باستحداث جوائز على مستوى الكليــات لكــل أســتاذ متميز والباحث المتميز .
- تفعيل دور الأساتذة في خدمة المجتمع المحلــي ، وتقــديم الاستشــارات والــدورات التدريبية للقطاعين العام والخاص .

رابعاً: جودة الطالب:

الطالب هو محور العملية التعليمية وحجر الزاوية فيها، وجودة الطالــب تعنــي : مــدى تأهيله علميا وثقافيا ونفسيا ، حتى يتمكن من استيعاب دقائق المعرفة، وتكتمل متطلبات تأهيله ليكون من صفوة الخريجين القادرين على الإبداع والابتكار ، وتفهم وســائل العلــم وأدواتــه وتقنياته ، إن إدخال الجودة يحقق لنا الأهداف المنشودة من جودة الطالب الجامعي وهي :

أ- المقدرة على التعلم الذاتي.

ب- المقدرة على استيعاب المعرفة ، وهضم محتويات المنهج المقرر.

ج- المقدرة على تعلم مهارات صنع القرار ، وحل ومعالجة المشكلات من خــلال اســتخدام التفكير الناقد.

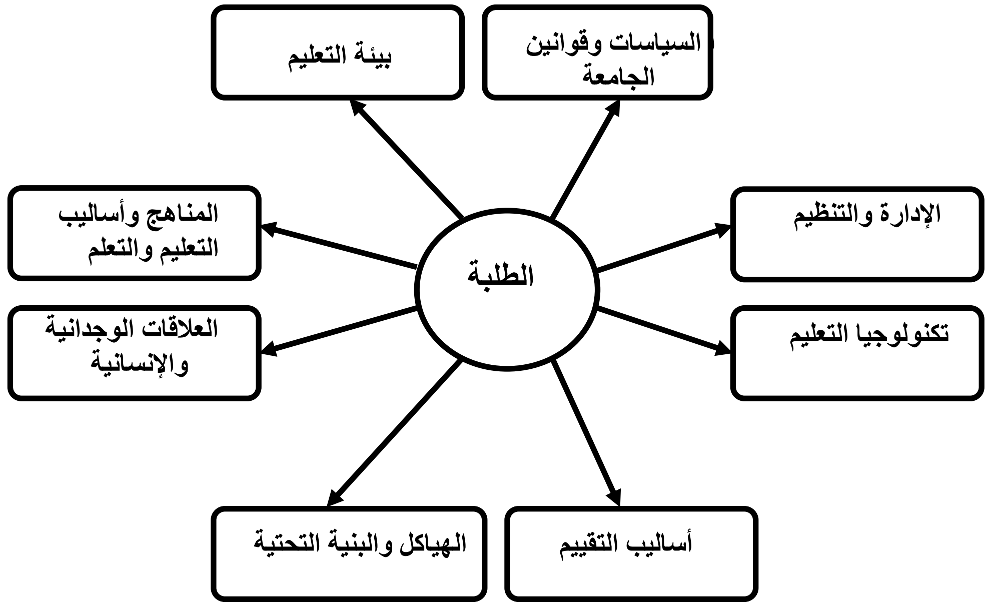
د- الاهتمام والعناية بالآخرين المحيطين بالطالب.

هـ- التعرف على أهمية تقدير الذات في نفسية الطالب.

و- تقويم الطالب لذاته ؛ مما يوفر معلومات ، وتحديد مستوى جودة الطالب.

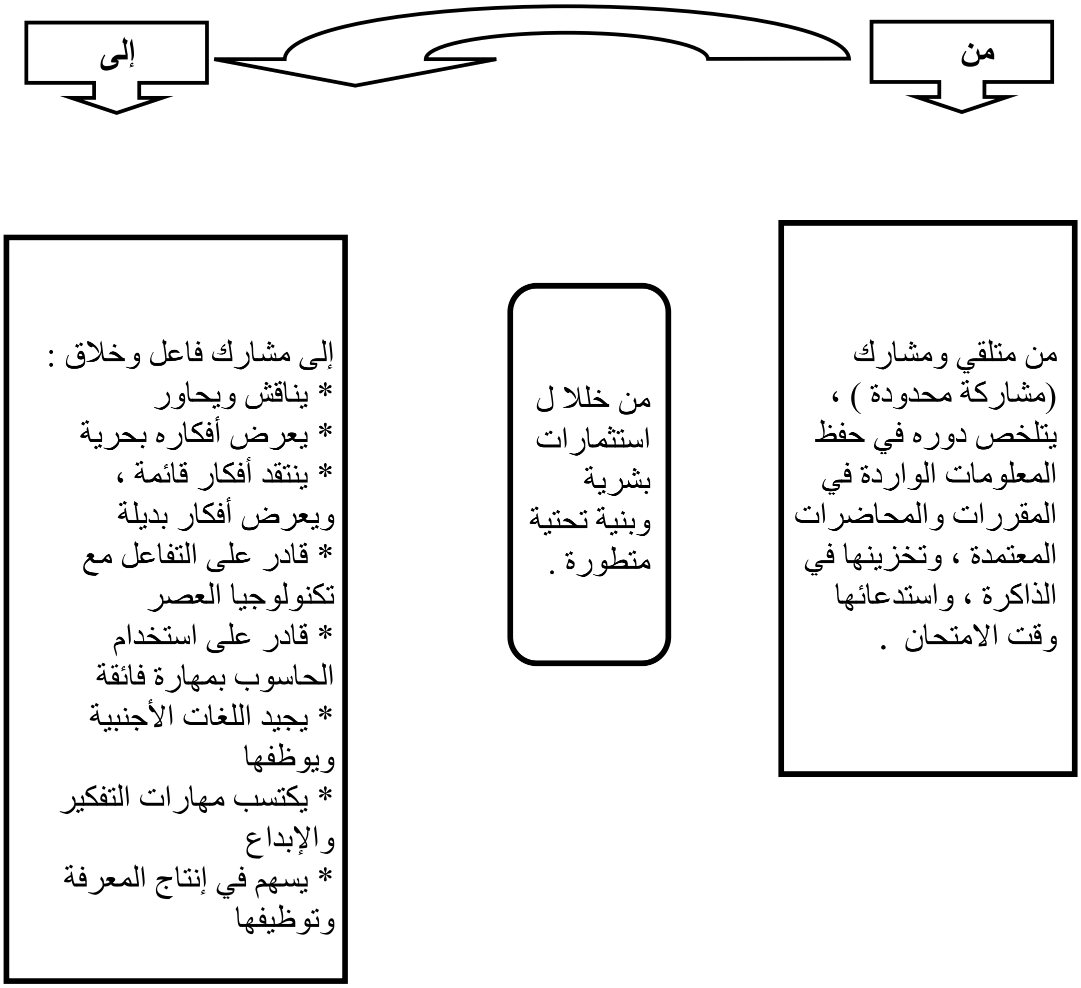
ز- تقويم الطالب من خلال التقويم المبدئي من سجلات واختبارات.

وترتبط بالطالب كافة إجراءات النظام التعليمي، كما تتعدد مؤشرات الجودة المرتبطــة بهذا العنصر الهام. ويوضح الشكل (13) أهمية وموقع الطلبــة مــن منظــور إدارة الجــودة الشاملة، كما يوضح الشكل (14) أدوار الطلبة من منظور إدارة الجودة الشاملة فــي التعلــيم العالي.



الشكل 13. الطلبة في الجامعة من منظور إدارة الجودة الشاملة
المصدر : (بلقاسم ، 2008 ، ص 199)

يتضح من خلال الشكل (13) أن : الطلبة هم محور العمليات الجامعية ، ومستوى هذه العمليات يعكس رضا الطلبة، وانطلاقاً من هذه الأهمية تبرز أهمية إحداث تحول في دور الطلبة الجامعيين، كما هو موضح في الشكل (14).



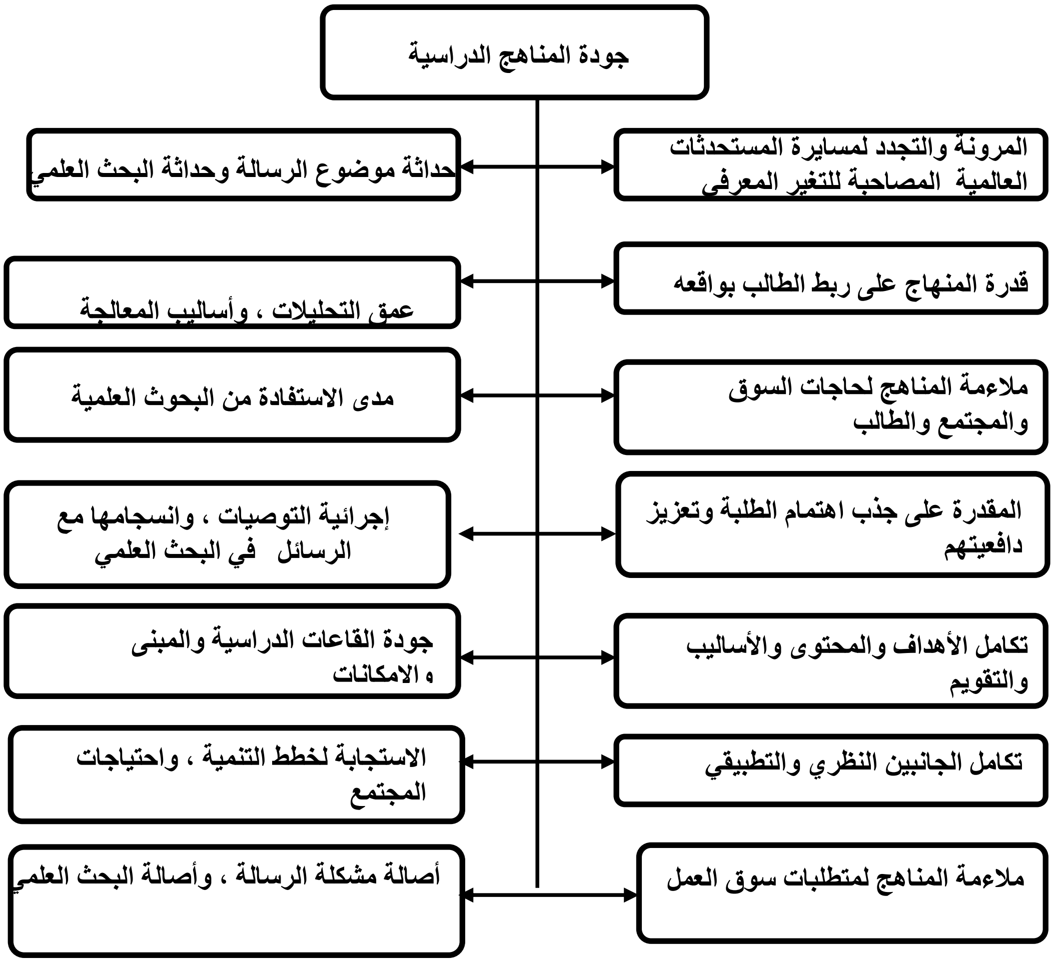
الشكل رقم 14. أدوار الطلبة من منظور إدارة الجودة الشاملة

المصدر : (بلقاسم ، 2008، ص199)

خامساً: جودة المنهاج الجامعي:

تعد العملية التعليمية نظاما إنتاجيا يعتمد على مجموعة متطلبات ، أولها : المنهج الجامعي الذي يعتبر خطة ضرورية تعتمدها الجامعة للحصول على الخريجين المؤهلين بالصفات الخاصة ،إن جودة المنهج ، وما يشتمل عليه من موضوعات و مفردات وفصول تعبر عن المعارف والمهارات التي يمتلكها الخريج في مجالات التخصصات المعرفية والمهنية، ومن الضروري شمول المناهج وعمقها ومرونتها واستيعابها لمختلف التحديات العالمية والثورة المعرفية، ومدى تطويعها بما يتناسب مع المتغيرات العالمية ، وإسهامها في

تكوين الشخصية المتكاملة للخريج والشكل (15) يوضح خصائص المنهاج وفقــاً لمتطلبــات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي .



شكل 15. خصائص المنهاج وفقاً لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة
المصدر : (الحريري ودروش ، 2010 ، ص 237)

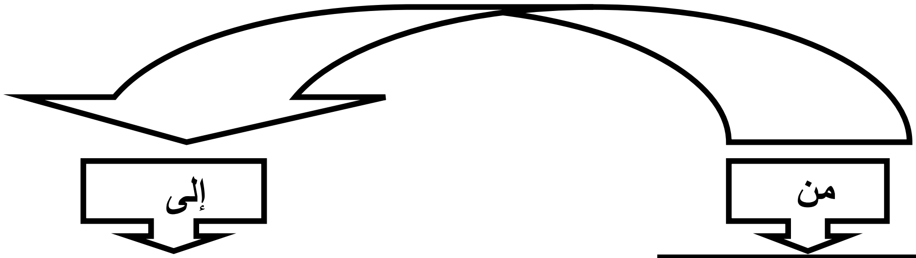
سادساً: جودة عملية التعليم والتعلم:

إن عمليات التعليم والتعلم من أهم العوامل الأربع النوعية ؛ مما يستوجب التحــول من الأساليب التقليدية في التدريس إلى الأساليب المتطورة والمتنوعة ، وباستخدام تكنولوجيــا التعليم والتعلم الحديثة ، والابتعاد عن التلقين، والعمل على إثارة أفكار الطلبة وحــثهم علــى الإبداع ، كما يجب أن تتسم طرائق التدريس (الفتلاوي ، 2007) ، بما يأتي :

- أن تكون الطرائق والأساليب التدريسية المستخدمة متنوعة بين التدريس التعاوني والفردي والجماعي .
- أن تراعي الفروق الفردية بين الطلبة من التطبيق الفاعل للتعليم الانفرادي وسواه من الأساليب ، والإجراءات التعليمية .
- أن تركز على تحقيق التوازن لغايات التعلم الأربع : تعلم لتعرف ، وتعلم لتعمل ، وتعلم لتكون ، وتعلم لتشارك الآخرين .
- أن تشجع الطلبة على التعلم الذاتي ، والاعتماد على النفس في الوصول إلى المعرفة.
- أن تشجع الطلبة على البحث والاطلاع وارتياد المكتبة .
- أن تعمل على تحقيق أهداف جوانب التعلم المختلفة في شخصية الطالب :

  (المعرفية والوجدانية والمهارية) .
- أن تعمل على تحقيق أهداف التعليم بجوانب التخصص (الأكاديمي والمهاري والثقافي).
- أن توظف أسس التعليم عن بعد من خلال تشجيع الطلبة على استخدام الشبكات المتخصصة ؛ كالانترنت ، والبريد الالكتروني التي يوفر مواد تعليمية متنوعة .
- أن تشجع الطلبة على التفكير العلمي والناقد والإبداعي ، والتخطيط ، والتصميم ، وحل المشكلات.
- أن تعمل على تشجيع نظم العمل بالمشاركة الجماعية داخل قاعة الدراسة .
- أن تركز على استخدام تقنيات التعليم والتعلم من معامل ومختبرات وورش وخرائط وصور وملخص سبوري، وفق متطلبات الموضوعات الدراسية.

ويوضح الشكل رقم (16) خصائص طرق التدريس من منظور إدارة الجودة الشاملة .



من طرائق تدريس : تقليدية قائمة على الإلقاء والتلقين من أعضاء هيئة التدريس ، والحفظ والاستظهار من الطلبة.

إلى طرائق تدريس:

- متنوعة بين التدريس التعاوني والفردي والجماعي .
- تراعي الفروق الفردية بين الطلبة من خلال التطبيق الفاعل للتعليم الإنفرادي.
- تشجع الطلبة على التعلم الذاتي ، والاعتماد على النفس في الوصول إلى المعرفة .
- تشجع الطلبة على البحث والاطلاع وارتياد المكتبة
- توظف أسس التعليم عن بعد .
- تشجع الطلبة على التفكير العلمي والناقد والإبداعي ، والتخطيط والتصميم وحل المشكلات .
- تشجع نظم العمل بالمشاركة الجماعية داخل قاعة الدراسة .
- تركز على استخدام تقنيات التعليم والتعلم من معامل ومختبرات وورش وخرائط وصور وملخص سبوري ، وفق متطلبات الموضوعات الدراسية.
- تحقيق أهداف التعليم بجوانب التخصص الأكاديمي والمهاري والثقافي .
- تحقيق التوازن لغايات التعلم الأربع : تعلم لتعرف ، وتعلم لتعمل ، وتعلم

الشكل 16. خصائص طرق التدريس من منظور إدارة الجودة الشاملة

سابعاً: جودة خطة الدراسة :

تعد الخطة الدراسية أحد العوامل الرئيسة المرتبطة بالجودة ، من حيث المستوى والمحتوى والطريقة والأسلوب، ومدى قدرتها على تنمية وإثراء شخصية المتعلم في مجالات تحديد ،

وحل المشكلات المرتبطة بتخصصه المهني، ومن خلال التركيز على التدريبات العملية التي تتضمنها الخطة الدراسية، وهذا يتطلب إلغاء النمطية التقليدية المتبعة حاليا في الجامعات ، من حيث توزيع مواد الخطة الدراسية ، واستبدالها بخطة دراسية جديدة وفق مؤشرات الجودة.

ثامناً: جودة تقويم أعمال الطلبة:

إن التنويع في أدوات تقويم الطلبة يعد مؤشرا أساسيا في تحقيق النوعية وتطوير العملية التعليمية ، ولا يعني ذلك التنويع في الأدوات لأجل التنويع فحسب ، بل الجودة في انتقاء نشاطات ، ومحاور عملية التقويم ، واتسامها بالشمول ، والتكامل والموضوعية ، وهذه أمثلة على بعض أساليب التقويم التي يمكن أن استخدامها لتقييم الطلبة (إبراهيم، 2009) :

اولاً : مهارات المعرفة والفهم:

اذكر	Mention, List	حلل	Analyze
سجل	Record	اشرح	Demonstrate
وضح	Illustrate, Elucidate	فرق	Differentiate, Distinguish
عرف	Identify, Define	لخص	Summarize
اختار	Choose, Select	قيم	Assess
صف	Describe	اعرض	Display
ترجم	Translate	تكلم عن	Converse

ثانياً : المهارات الذهنية Intellectual Skills

مهارات التطبيق:		**مهارات التحليل:**	
طبق	**Apply**	**ناقش**	**Discuss**
		علق على	**Comment**
كون(صغ)	**Formulate**	**استنتج**	**Conclude**
حدد	**Determine**	**قارن**	**Compare**
		المهارات المهنية:	
قدر	**Estimate**		
		فسر	**Interpret**
وثق	**Document**	**ابن**	**Construct**
قيس	**Measure**		
حل	**Solve**		
استخدم	**Implement**		

تاسعاً : جودة المباني والتجهيزات والبيئة التعليمية :

يعد المبنى التعليمي وتجهيزاته من المحاور الهامة للعملية التعليمية ؛ ذلك لأنه يتم فيه التفاعل بين جميع عناصر المنظومة الجامعية ، وتعتبر جودة المباني والتجهيزات أداة فاعلة لتحقيق الجودة الشاملة في التعليم ، وتتضمن جودة المباني التعليمية والتجهيزات : موقع المبنى ومساحاته ، وقاعته الدراسية ، وصالاته ، ومرافقه ، ومكتبته ، ومطعمه ، وجودة التهوية ، والإنارة ، وسعة المكان ، وجودة الأثاث ، ومؤثرات الصوت، والمختبرات والمعامل والتقنيات بأنواعها، إضافة إلى الجماليات التي تضفي على المبنى لمسات فنية جميلة ، وتثري القيمة الذوقية والفنية مع تهيئة البيئة المريحة والملائمة التي تثير الدافعية لدى الطلاب للتعلم ، والمتميزة بالهدوء والتعاون.

عاشراً : جودة القيادة الجامعية:

القيادة الجامعية هي حلقة الوصل بين عناصر العملية التعليمية الجامعية ؛ أي : الطالب ، والمدرس ، والمنهج التعليمي ، لذلك فهي وسيلة وليست غاية ، ولقد حددت مهام الإدارة الجامعية في التخطيط والتنظيم والتوجيه والإشراف والتقويم والمتابعة ، وتشتمل الإدارة الجامعية من خلال هيكلها التنظيمي على الرئيس ومعاونيه والعمداء ورؤساء الأقسام.

ويتحدد التنظيم الإداري في منظومة إدارة الجودة الشاملة للجامعة على النحو التالي:

- الاهتمام بالموارد البشرية ، واستقطاب العناصر الفعالة، ويأتي ذلك من خلال عدة سبل، منها الاختيار السليم وفق معايير مشتقة من سياسات الجودة ، والتدريب المستمر، والتركيز على إرضاء جميع العاملين ، وتحفيزهم وزيادة دافعيتهم للعمل.
- التركيز على عمل فريق العمل، حيث إن عملية تحسين الجودة المستمرة لابد لها من روح الجماعة والمساندة للعمل الجماعي.
- دراسة الإمكانات المتاحة في البيئة الخارجية ، واستثمارها في تحسين الجامعة وتطويرها.
- دراسة الاحتياجات المجتمعة الآنية والمستقبلية ، والعمل على التخطيط من أجل الإيفاء بها.
- تأسيس شراكة اتصال فعالة بين الكليات والأقسام ، وذلك لتحسين الجودة.

- الاهتمام باختيار القيادات القادرة على تحفيز الهمم ، وتحليل ونقد الوضع الراهن ، وتحديد الأوضاع المتوقعة مستقبلا، وكذلك الالتزام بالتحسين المستمر.
- تطوير تكنولوجيا التعليم بصفة مستمرة، بما يحقق مستويات الجودة المطلوبة.
- تحديث نظم دعم القرارات.
- اختيار القيادات المبدعة والمتميزة من أجل المحافظة على معايير أداء عالية باستمرار.
- متابعة الأنشطة التي تقود إلى إيجاد ثقافة إدارة الجودة الشاملة.

كما يتطلب نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة ، أن تعمل إدارة الجامعة على تحقيق مجموعة من المتطلبات ، وهي:

- اقتناع إدارة الجامعة وإيمانها بدعم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة .
- قيام إدارة الجامعة بتوفير دليل واضح وموثق لسياسة ، ومعايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- قيام إدارة الجامعة على غرس مضامين إدارة الجودة الشاملة لدى العاملين في الجامعة
- سعي إدارة الجامعة لتوفير مناخ تنظيمي جامعي يشجع على التميز في الأداء.
- قيام إدارة الجامعة بتجديد وتطوير الهيكل التنظيمي الجامعي بما يتلاءم مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- قيام إدارة الجامعة بتخصص الإمكانات المالية والبشرية لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الجامعة .
- مقدرة إدارة الجامعة على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية والتقنية بدرجة عالية من الفاعلية والكفاءة والإنتاجية .
- قيام إدارة الجامعة باعتماد نظام اللامركزية الإدارية ، وتفويض الصلاحيات في الجامعة.
- حرص إدارة الجامعة على توفير الخدمات التعليمية من قاعات تدريس ، ومكتبة محوسبة ، ومختبرات ، ومشاغل مزودة بكافة المستلزمات ، والأدوات الحديثة.

- حرص إدارة الجامعة على العمل الجماعي من خلال فرق العمل لمختلف المستويات الإدارية.
- أن تعمل إدارة الجامعة على إقامة أنظمة للاتصالات في الجامعة ، تتصف بالكفاءة والفاعلية .
- قيام إدارة الجامعة بإجراءات وقائية وعلاجية للأخطاء المتوقعة .
- توافر الرغبة والحماس وروح التحدي البناءة في العمل لدى إدارة الجامعة .
- تميز إدارة الجامعة بأخلاقيات العمل من : عدل ، ومساواة ، ودقة ، وموضوعية .
- تميز إدارة الجامعة بالمرونة حسب متطلبات المواقف التي تواجهها .
- إدراك الأهمية النسبية التي توليها إدارة الجامعة لتطبيق مفهوم الجودة مقابل التكاليف الناتجة عنها .
- اعتماد إدارة الجامعة أسلوب الإدارة الجوالة في تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الجامعة .
- مقدرة إدارة الجامعة على تحقيق التوازن بين النمو الكمي لإعداد الطلبة ، وبين النمو النوعي وجودة التعليم في الجامعة .
- مقدرة إدارة الجامعة على تشجيع بناء ثقافة منظمية راسخة ؛ لتأكيد الجودة في الجامعة مثل : (القيم العامة, والمعتقدات والسلوكيات التي تعكس مدى الاهتمام بتحقيق الجودة).
- قيام إدارة الجامعة على دمج أفكار، وقيم الجودة الشاملة بشكل متكامل في الهيكل التنظيمي للجامعة .
- قيام إدارة الجامعة على غرس روح التعاون ، والعمل كفريق واحد في الجامعة .
- قيام إدارة الجامعة بالتركيز على أداء الفريق ، بدلا من الأداء الفردي ، تحقيقا للتحول إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة .
- التزام إدارة الجامعة بتقديم خدمات ذات جودة عالية ، من خلال تقوية السياسات التي تربط الجامعة مع المجتمع المحلي .

الحادي عشر: جودة التشريعات واللوائح:

من الضروري أن تكون اللوائح والتشريعات الجامعية مرنة وواضحة ومحددة ؛ لكي تكون عوناً لإدارة الجامعة ، كما يجب أن تواكب جميع التغييرات والتحولات من حولها سواء أكانت إدارية أم اقتصادية أم وتكنولوجية أم قانونية ؛ لأن المؤسسة التعليمية توجد في عالم متغير ، تؤثر فيه ، وتتأثر به.

الثاني عشر: جودة التمويل والإنفاق على التعليم:

يعتبر تمويل التعليم أمرا في غاية الأهمية ، ومدخلا من مدخلات أي نظام تعليمي، فالتمويل الجيد يساعد النظام في أداء مهامه الأساسية دون تعثر، ويقلل من مشكلاته ، ويعينه على التطوير المستمر، وعلى تنفيذ البرامج بنجاح ، ويدعم خدمات ومراكز البحوث والتأليف والترجمة والتدريب ، ويتطلب ذلك ، أن تسعى الإدارة الجامعية على إيجاد مصادر وبدائل للتمويل الحكومي، مثل : إنشاء المباني والعقارات الاستثمارية ، وتقديم الأبحاث والاستشارات لمؤسسات المجتمع مقابل مبالغ مالية تسهم في تمويل الجامعة ، وإنشاء الأوقاف الخيرية من قبل رجال الأعمال والمؤسسات المجتمعية الأخرى لصالح الجامعة، وكذلك إنشاء كراسي بحثية لخدمة البحث العلمي بأسماء رجال المال والأعمال مقابل رعايتهم ودعمهم لهذه الأبحاث والدراسات .

الثالث عشر: جودة تقييم الأداء التعليمي:

يتطلب رفع كفاءة جودة التعليم تحسين أداء كافة عناصر الجودة التي تتكون منها المنظومة التعليمية ، والمتكونة من : الطالب ، وعضو هيئة التدريس ، والبرامج التعليمية ، والأنشطة المختلفة، وطرق التدريس ، ووسائل التدريس، والتمويل، وكل ذلك يحتاج إلى معايير لتقييم كل هذه العناصر على أن تكون تلك المعايير واضحة ومحددة ، ويمكن استخدامها والقياس عليها، إضافة إلى تدريب القائمين على عملية التقييم، مع إعادة هيكلة الوظائف و الأنشطة بموجب تلك المعايير ومستويات الأداء ، وهذا يتطلب من إدارة الجامعة القيام بما يأتي:

- وضع معايير محددة توضح مدى الإنجاز الذي تم تحقيقه .

- أن تستند عملية التقييم إلى أدلة وقرائن موضوعية ، وترتبط بمعايير ملائمة ، ومؤشرات أداء محددة مسبقاً ، كما يشترك خبراء مستقلون في تفسير ما تدل عليه الأدلة والقرائن.
- شمولية عملية المتابعة والتقويم لجميع العمليات الإدارية .
- الدقة والموضوعية في عملية التقويم المستمر.
- استمرارية عملية المتابعة والتقويم ، تحقيقاً لأهداف الرقابة الوقائية .
- تقدم التقارير الخاصة بعمليات التقييم صورة شاملة عن أداء الجامعة ككل ، وتحدد نقاط القوة والضعف ، واستراتيجيات التحسين .
- اعتماد طرق القياس الكمي والتحليل الإحصائي لتقييم مستوى الجودة المنجز .
- يعتمد التقييم على المدخلات والعمليات والنواتج ، مع التركيز على جودة المخرجات ، ويركز التقييم وتخطيط الجودة على تلك النشاطات التي وضعتها المؤسسة في أوليات خطة التحسين .
- اعتماد مبدأ التقويم والرقابة الذاتية في الجامعة .

الرابع عشر : جودة البرامج الأكاديمية :

البرامج الأكاديمية من أهم عوامل نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة إذا ما تم اختيار هذه البرامج بعناية تامة ، آخذة في الحسبان احتياجات الطلبة ، وسوق العمل والبرنامج أو التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية ، وهذا يتطلب قيام إدارة الجامعة ولجنة تخطيط الجودة بالتعاون مع عمادات الكليات ، ورؤساء الأقسام ، وأعضاء هيئة التدريس للقيام بما يأتي :

- القيام بتقييم برامجها بشكل جذري كل خمس سنوات ، مع وضع نتائج هذا التقييم والنتائج التي تم التوصل إليها في سجلات هذه البرامج ، وذلك للرجوع إليها عند تعديل البرنامج ، أو تطويره ، أو إلغائه .
- تقييم مساقات البرنامج بشكل سنوي ، وتوضيح نقاط القوة والضعف في هذه المساقات ، ويتم تعديل هذه المساقات حسب ما يقتضيه الحال، كما يتم تدوين تفاصيل هذه

التغييرات ، والأسباب التي دعت إليها ، وذلك في سجلات هذه المساقات داخل أقسام الجامعة.

- عند القيام بمراجعة البرامج ، يجب على إدارة الجامعة الحرص على إشراك خبـــراء من الصناعات والنقابات والمهن ذات العلاقة ، فضلا عن إشراك خبراء من مؤسسات أخرى .
- أن تكون هذه البرامج ناتجة عن حاجة المجتمع بمؤسساته المختلفة، والطلبة، وملبيـــة للتطورات الاقتصادية والتكنولوجية والمعرفية المحلية والعالمية.
- أن تستطيع مخرجات هذه البرامج – من الطلبة – تلبية احتياجات سوق العمل المحلي والعربي والعالمي في ظل المنافسة الشرسة التي أفرزتها العولمة ، وما نتج عنها من فتح الأسواق والحدود أمام المؤسسات التعليمية الأجنبية ، وحتى لا تضطر المؤسسات الجامعية العربية الحكومية والأهلية إلى إقفال أبوابها ؛ نتيجة لعدم الإقبال عليها .

الخامس عشر: جودة الكتاب التعليمي :

الكتاب التعليمي هو أحد مصادر المعرفة المقدمة للطالب ، ويجـــب اختيـــاره بدقـــة وعناية من قبل أعضاء هيئة التدريس ، بما يتناسب مع أهداف البرنامج وأهـــداف المســـاق ، ويجب أن ينسجم محتوي الكتاب التعليمي مع الأهداف المعرفية واللغوية والمهارية والوجدانية والقيمية التي يسعى المساق والبرنامج التعليمي لإكسابها للطلبة ، مـــع مراعـــاة الاعتبـــارات الآتية:

أن تتسم الكتب المستخدمة في تدريس المساقات بحداثتها ، وباحتوائهـــا علـــى أحـــدث النظريات العلمية في مجالها .

- أن يتسم الكتاب التعليمي بحسن الطباعة والإخراج ؛ لما في ذلك من أهمية في إيصال المعلومة للطلبة.
- أن يتسم الكتاب التعليمي بتسلسل الأفكار وترابطها وتدرجها في تقديم المعلومة للطلبة.
- أن يكون مؤلف الكتاب التعليمي ، والجهة المصـــدرة للكتـــاب مـــن المتخصصـــين والمتميزين في هذا المجال (التخصص التعليمي) ، والمعروفين عالمياً وعربياً.

- أن يحتوي الكتاب التعليمي على جانبي : المعرفة والتطبيق العملي لها في واقع الحياة ، وإلا أصبح مجرد أفكار بعيدة عن واقع الحياة المعاش.

السادس عشر: جودة الموارد البشرية :

تعتبر جودة الموارد البشرية من العناصر المهمة فـــي نجـــاح تطبيـــق إدارة الجـــودة الشاملة، وهذا يتطلب من القيادة الجامعية إيلاء هذا الجانب اهتماماً بالغا ، والموارد البشـــرية متنوعة ومختلفة من حيث التأهيل التعليمي ، والخبرات ، والمهارات ، والخصائص النفســـية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية ، كما أن التعامل معها غاية في التعقيد ؛ لأن كل شخصـــية تمثل كياناً مستقلاً بذاته ، تختلف عن غيرها من حيث الخصائص النفسية والعقليـــة والدافعيـــة والانجاز والرغبة والحماس في التطور والتقدم ، كل هذا وغيره يتطلب من القيادة الجامعيـــة المعرفة بالأساليب المناسبة في التعامل مع هذا التنوع في الموارد البشرية ، من أجل توجيهها في الاتجاه السليم الذي يخدم الكيان الجامعي ، ويجعلهم أفراداً وكيانات قـــادرة علـــى خدمـــة الجامعة ، بما يحقق الكفاءة والفاعلية في الأداء ، وينسجم مع أداء إدارة الجودة الشاملة ، وهذا يتطلب من القيادة الجامعية توفير مجموعة من العوامل التي تسهم في تحقيق جـــودة المـــوارد البشرية :

- تحديد موضوعي للمهارات والقدرات التي يجب أن يتميز بها الفرد الذي سيسند إليـــه القيام بالوظيفة.
- استقطاب الموارد البشرية القادرة والراغبة في أداء العمل كما وكيفا ، تحقيقا لأهداف الجامعة في الأجلين القصير و الطويل.
- اعتماد إدارة الجامعة نظام الجدارة والتميز للحكم على أداء العاملين من : أكاديميين ، وإداريين ، وفنيين ، بدلا من اعتماد الأقدمية والعمر والخبرة .
- عقد ندوات ومحاضرات دورية لتأكيد مفهوم الجودة الشاملة.
- تنفيذ البرامج التدريبية بناءاً على أسس ومعايير واضحة ، هدفها الأساسي تنمية قدرات العاملين على تحقيق مستوى جودة عال في أداء العمل الجامعي .
- إيجاد خطة لتدريب العاملين للعمل كفريق واحد .
- تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في الجامعة بناء على دراسات دقيقة مسبقة.

- إنشاء قسم خاص للتدريب وتأهيل العاملين في الجامعة ضـــمن مجـــال إدارة الجـــودة الشاملة.
- التأكد من قيام العاملين بتطبيق مهارات تحسين الجودة التي تلقوها أثناء التدريب عنـــد ممارسة مهامهم الوظيفية .
- تصميم وتنفيذ برامج تدريبية بشكل دائم ومستمر للكوادر الأكاديمية والإدارية ، تركز على الجودة الشاملة في أداء العمل .
- الترشيح للدورات التدريبية على أسس موضوعية ، وليست شخصية.
- حرص إدارة الجامعة على تحفيز العمل الجماعي.
- توافر نظام خاص للحوافز والمكافآت المادية والمعنوية ، تقـــديرا لجهـــود العـــاملين المتميزين في العمل .
- زيادة التنافس بين العاملين في الجامعة من خلال الإعلان عن المكافآت الممنوحة لمن يستحقها وأسباب منحها .
- منح مكافآت جماعية للعاملين على مشاركتهم المتميزة في تحقيق الجودة في العمل.
- استخدام آلية محددة لحفز العاملين بالجامعة على إبداء الآراء وتقديم الأفكار.
- توسيع قاعدة اللامركزية الإدارية في المشاركة بصنع القرارات لدى مجالس عمـــداء الكليات ورؤساء الأقسام ، والعاملين فيها .
- أن تعمل إدارة الجامعة على تشجيع فرق العمل للاجتماع دوريـــا لمناقشـــة مشـــاكل العمل ، والمشاركة في صنع القرارات.
- أن تعمل إدارة الجامعة على تشجيع العاملين على المبادرة بالمشـــاريع ، والأفكـــار الناجحة لتوكيد الجودة فيها .

السابع عشر : صنع القرارات وإدارة العمليات :

يجب أن تحرص إدارة الجامعة على جودة العمليات في مختلف جوانب النشاط الجـــامعي بدءاً من جودة عمليات التدريس ، وجودة البحث العلمي ، وجودة العمليات الإدارية المساندة ، وهذا يتطلب التأكيد على عمداء الكليات ونوابهم ، ورؤساء الأقسام ، وأعضاء الهيئة التدريسية

، ومديري الوحدات الإدارية المساندة ، بأن يقوموا بالأعمال المناطة بهم وفق أعلـــى معـــايير الجودة ، آخذين في الاعتبار بأن الجودة عبارة عن حلقات متصلة يوثر ويتأثر بعضها بالبعض الآخر ، وهذا يتطلب من القيادة الجامعية أن تحرص على ما يأتي :

- مساندة مدير الجامعة بقوة مشاركة العاملين بالجامعة في عمليات ضمان الجودة .
- أن تعمل إدارة الجامعة على توفير كافة احتياجات إدارة عمليات ضمان الجودة ؛ كي تقدم المساعدة حيثما يحتاج الأمر إلى مساعدة .
- أن يشارك كل أعضاء هيئة التدريس والإدارة في عمليـــات التقيـــيم الـــذاتي ، كمـــا يتعاونون مع عمليات التحسين ، والتبليغ كل في مجال عمله.
- أن تعمل إدارة الجامعة على تشجيع الابتكار والمبادرة في إطـــار مـــن الإرشـــادات الواضحة ، وعمليات المساءلة ، وذلك على كل مستويات الجامعة.
- أن تساعد إدارة الجامعة العاملين في الجامعة على التعرف على أخطائهم، والتصريح بنقاط الضعف في أقسامهم ، ويقابل ذلك بروح متفهمة من قبل الإدارة ، وتقديم العون من أجل التغلب على نقاط الضعف هذه .
- أن يقابل التحسين الواضح مثله في ذلك مثل : الانجازات البارزة بالتقدير الذي يستحقه .
- يشكل التقييم وتخطيط عمليات تحسين الجودة جزءاً أساسياً من العمليات الإدارية .
- تقوم إدارة الجامعة بتصميم عمليات لضمان الوصول إلى معايير مقبولة من الجودة ، فضلا عن ضمان استمرار التحسن في الأداء.
- التركيز على جودة العمليات ، بدلا من التركيز على نتائجها .
- توفر درجة عالية من المرونة والسرعة أثناء تنفيذ العمليات.
- السعي إلى التخفيض في تكلفة إدارة العمليات في الجامعة .
- التأكيد على التحسين المستمر لجودة العمليات .
- تصميم جميع العمليات بشكل يؤدي إلى تلبية حاجات ورغبـــات العمـــلاء ، وتحقيـــق الرضا لهم .

- التأكيد على منع حدوث الأخطاء في العمليات من خلال تبني رقابة فاعلة على الجودة أثناء تنفيذها .

الثامن عشر : جودة المخرجات:

المخرجات في النظام التعليمي الجامعي تختلف اختلافاً جذرياً عنها في القطاع الصناعي ، فالمخرجات في القطاع التعليمي (الطلبة) ، تختلف في إمكاناتها وقدراتها وقيمها، كما لا توجد مقاييس دقيقة يمكن على ضوئها قياس بعض العوامل المؤثرة على هذه المخرجات ، مثل القيم وأخلاقيات العمل ، إلا أنه يجب على الجامعة متابعة خريجيها في مواقع العمل ، وسؤال أرباب العمل عن كفاءة ، وفاعلية الخريجين ، ومستوى أدائهم ، ومدى مناسبة المعارف والمهارات التي اكتسبوها لحاجة العمل الذي يؤدونه ، وكذلك فاعلية التدريب الذي تلقاه هؤلاء الخريجين في الجامعة ، كما يجب على الجامعة أن تكون على اتصال مع خريجيها ، وسؤالهم عن فاعلية البرنامج والمساقات التي درسوها ، وما الذي يرونه مهماً في أعمالهم الحالية ، وما الذي يجب تطويره ، أو استبعاده ، كذلك يجب على إدارة الجامعة الحرص على جودة مخرجاتها من البحوث ، والخدمات ، والدراسات المقدمة للمجتمع .

التاسع عشر : فاعلية نظام الاتصالات وإدارة المعلومات:

للنجاح في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة ، لابد من توفر نظام اتصالات ، وإدارة معلومات فاعل ، يعتمد على التقنيات الحديثة في نقل وتداول المعلومات المطلوبة ، وتوصيلها للمدراء في الوقت المناسب ، حتى يتمكنوا من اتخاذ قراراتهم بشكل صحيح ؛

إذ تعتبر هذه البيانات والمعلومات بمثابة الجهاز العصبي لنظام إدارة الجودة الشاملة ، ومهمة جداً لتحديد معايير القياس ، وفرق العمل ، ومهمة للجامعة ككل . وحيث أن أحد مبادئ إدارة الجودة الشاملة هو التركيز على رضا المستفيدين ، فإنه لابد من تبني الجامعة وسائل مناسبة للحصول على التغذية المرجعية من المستفيدين ، والتي تساعد على تحسين جودة السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة لهم ، وتحقق رضاهم ، (أبو نبعه ،2004).

العشرون : المناخ التنظيمي :

المناخ التنظيمي هو أحد العوامل المهمة والمؤثرة في المؤسسة الجامعية ، ويجب على إدارة الجامعة أن تعمل على توفير مناخ تنظيمي آمن يساعد ، ويسهم في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة ، حيث يجب أن تسود العلاقات الأخوية المتبادلة وروح التعاون

والمزاملة بين العاملين داخل المؤسسة الجامعية ، كما يجب أن يحس جميــع العــاملين فــي الجامعة بالأمن الوظيفي ، والتقدير والاحترام من قبل رؤسائهم ، وإشراكهم في عملية صــنع القرارات ، وأن يشعر العاملون بالولاء والانتماء للمؤسسة التعليمية ، وأن يفخروا بانتســابهم للمؤسسة التعليمية ، وأن يسعوا جاهدين في تحقيق أهداف المؤسسة الجامعية ؛ لأنها تعبر عن أهدافهم وتتضمنها ، ويجب الابتعاد عن الأساليب التقليدية في الإدارة : كــالتفتيش ، وتصــيد الأخطاء ، وإقصاء الطرف الآخر ؛ لأن هذه عوامل هدم تؤدي إلى نتائج وخيمة على مستوى الجامعة والأفراد ، وتتنافى كلياً مع أسلوب إدارة الجودة الشاملة في الجامعــات والمؤسســات التعليمية على حد سواء

الحادي والعشرون : جودة عملية الرقابة والمساءلة:

تعتمد الإدارة الحديثة على مبدأ الرقابة فهنــاك : الرقابــة الإداريــة ، والقانونيــة ، والمحاسبية ؛ وتهدف الرقابة – حسب نوعها ومجالها – إلى توفير متابعة مســتمرة لأعمــال المؤسسة ، تجعل القائمين على إداراتها مطمئنين إلى الالتزام بخطة تحقيق الأهداف واللــوائح والنظم والقوانين ، كما تمكنهم من الوقوف على مواضع الخلل والنقص، فضلاً عن اكتشــاف الحاجة إلى تطوير العمل بما يحقق نتائج أفضل ، وكفاءة أعلى ، كما يجب على إدارة الجامعة تطبيق كافة أنواع الرقابة ؛ لتحقيق الكفاءة في العمل ، ويجب التنويه هنا أن الرقابة فــي إدارة الجودة الشاملة تختلف اختلافاً جذرياً عن الإدارة التقليدية التي تعتمد على أســلوب الرقابــة البوليسية والتفتيشية ، فالرقابة وفقاً لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ، رقابة هــدفها أولاً : منــع الوقوع في الخطأ ؛ أي أنها رقابة وقائية من الدرجة الأولى ، ثم أنها رقابة علاجية ، بمعنى : أنه في حالة الوقوع في الخطأ ، فإنها تعمل على علاجه ، وضمان عــدم تكــراره بأســاليب تدريبية تهدف أساساً لتمكين العاملين ، وضمان جودة أدائهم بطرق وأساليب تدريبية من خلال فرق العمل ودوائر الجودة ، كما أن الرقابة هنا شاملة ومتنوعة وتشــمل: الرقابــة الوقائيــة، والرقابة المتزامنة، والرقابة اللاحقة.

كما يصاحب عملية الرقابة نظام مساءلة فاعل يشمل : المساءلة القانونية ، والماليــة ، والأخلاقية ، والإدارية ، والتعاقدية لكافة الكليات والأقسام والوحدات الإدارية وجميع العاملين في الجامعة من الهرم إلى القاعدة .

الثاني والعشرون: جودة البحث العلمي: يعتبر البحث العلمي مؤسسات التعليم الجامعي من : جامعات ، ومعاهد عليا متخصصة مطلباً أساسياً للتميز في أي حقل من حقول الدراسة المتخصصة في مجالات العلوم المختلفة ، ولقد تمكنت كثير من جامعات العالم من تحقيق درجات عالية من التميز والريادة في مجالات محددة من مجالات البحث العلمي ، بل وتحرص على استمرار هذا التميز والريادة في تلك المجالات من خلال باحثين متميزين ، يكون معظمهم من أعضاء هيئة التدريس الباحثين حتى تتحقق الفائدة التبادلية بين التعليم الجامعي والبحث العلمي . ولذلك لابد من قيام إدارة الجامعة بتوفير البيئة المناسبة للبحث العلمي ، وهذا يتطلب منها :

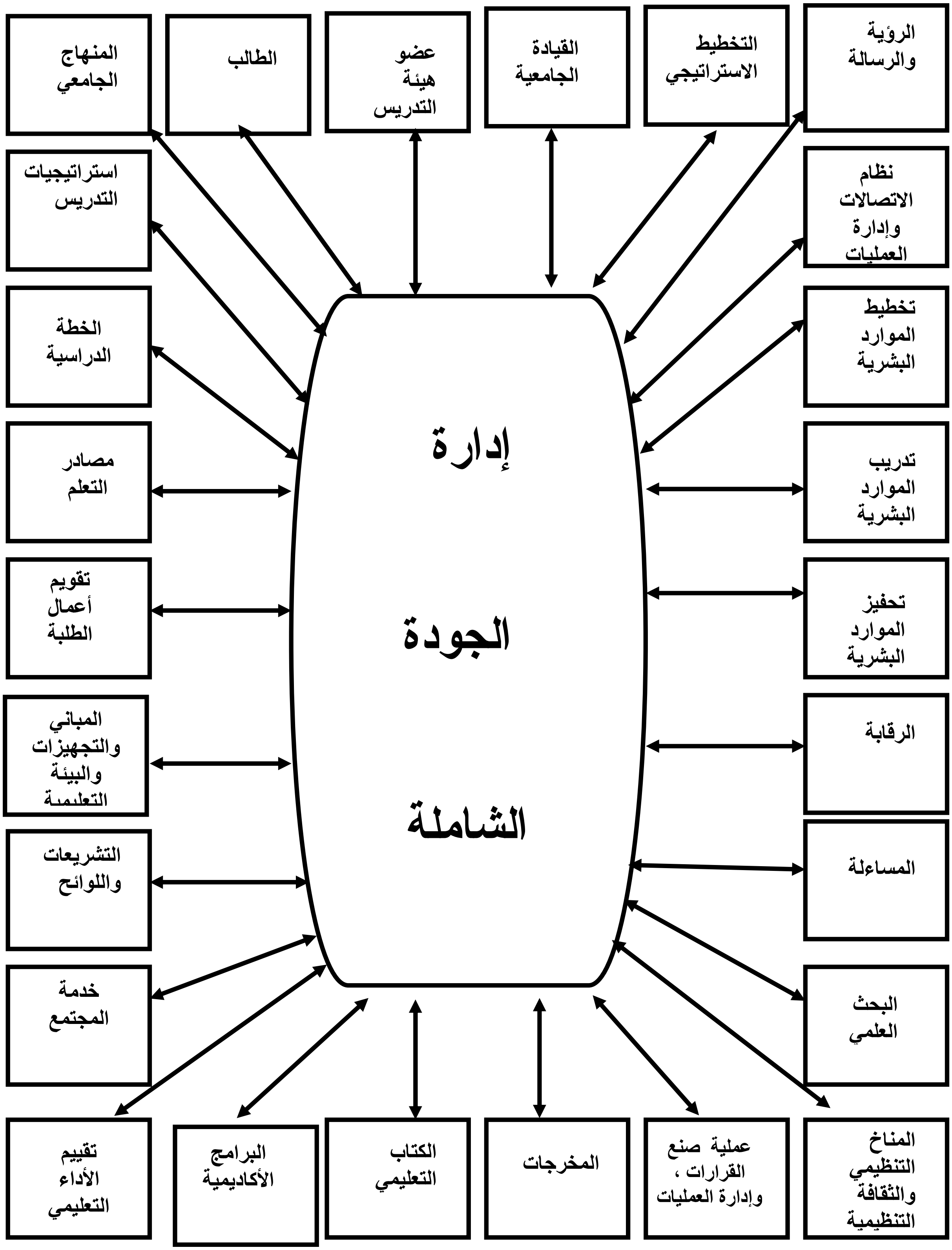
- أن يكون لدى إدارة الجامعة خطة معلنة حول تنمية البحث العلمي تتناسب مع طبيعة الجامعة ورسالتها، واحتياجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المملكة العربية السعودية.
- أن تشجع إدارة الجامعة التعاون مع القطاع الصناعي، وهيئات البحث العلمي الأخرى ، وتشمل أشكال التعاون: المشروعات البحثية المشتركة، والاستخدام المشترك للمعدات والأجهزة ، والتعاون في استراتيجيات تنمية البحث العلمي.
- أن تحرص إدارة الجامعة على السعي نحو توفير الدعم المالي من منظمات المجتمع ، وأعضائه البارزين لأغراض البحث العلمي، وغيره من الأغراض.
- أن تنعكس الأبحاث العلمية التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس، فضلا عن نشاطهم العلمي بشكل عام على تدريسهم للمقررات التي يدرسونها، فضلا عن انعكاس التطورات المهمة في مجال تخصصهم بشكل عام.
- أن يتوافر لدى المؤسسة استراتيجيات للتعرف على أعضاء هيئة التدريس ، وطلبة الدراسات العليا الخبراء في مجالهم، واستثمار خبرتهم هذه في تقديم خدمات إلى المجتمع الذي تعمل فيه، وتوليد موارد مالية للمؤسسة.
- أن تعمل إدارة الجامعة على توفير عدد كاف من المعامل والمعدات والمكتبات و أنظمة المعلومات ، لمساندة النشاطات البحثية الأساسية لأعضاء هيئة التدريس والطلاب في مجالات البرامج التي تقدمها الجامعة.

- أن تعمل إدارة الجامعة على توفير ميزانية تكفي لتمويل البحث العلمي بكافة مكوناته .
- أن تعمل إدارة الجامعة على توفير هامش كبير من الحرية والديمقراطية ، ولأعضاء هيئة التدريس الحرية في اختيار المواضيع التي يرغبون في بحثها.

الثالث والعشرون: خدمة المجتمع:

لا شك أن خدمة المجتمع هي الوظيفة الثالثة من وظائف أية مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي، ويعكس اهتمام إدارة الجامعة بهذا الجانب مدى وعي الإدارة الجامعية بدورها تجاه المجتمع المحلى الذي تتواجد فيه ، ودرجة أهمية الدور الذي تضطلع به الجامعة تجاه هذا المجتمع ، وهذا يتطلب من إدارة الجامعة التواصل مع المجتمع المحلي والإسهام في تقدمه وتطوره من خلال :

- أن تحدد إدارة الجامعة بشكل رسمي سياسة الجامعة تجاه خدمة المجتمع ، وتعمل القرارات التي يتخذها كبار الإداريين في الجامعة على مساندة هذه السياسة.
- أن تبين التقارير التي تصدرها الجامعة حجم الخدمات التي قدمتها للمجتمع بالأرقام ، وهي تقارير تصدر بشكل سنوي.
- أن تشمل معايير الترقية والتقييم الخاصة بأعضاء هيئة التدريس ، الإسهامات التي قدموها لخدمة المجتمع.
- أن يشارك أعضاء هيئة التدريس في أنشطة التخطيط الاستراتيجي التي يقوم بها المجتمع المحلي، ويتعاونوا معه في تنفيذ المبادرات الجديدة.
- أن تتعاون الجامعة مع المجتمع المحلي في إنشاء الهيئات المهنية التي يحتاجها المجتمع ، مستعينة بخبرة أعضاء هيئة التدريس كل في مجاله.
- أن تقيم الجامعة علاقات إيجابية قوية مع القطاع الصناعي المحلي ، وأرباب العمل ، مما يساعدها في تقديم برامجها لخدمة المجتمع ، بحيث يشمل ذلك أشياء مثل:إنشاء برامج تشمل الدراسة والعمل،أو تنظيم عمل الطلاب بعض الوقت، والتعرف على المواضيع التي تهم المجتمع ، وتقديمها للطلاب لدراستها كمشروعات دراسية ، ويوضح الشكل (17) الأنموذج : المحاور التي يقوم عليها الأنموذج المقترح .



الشكل 17. المحاور التي يقوم عليها الأنموذج المقترح

مراحل تطبيق الأنموذج :

يمر الأنموذج بتسعة مراحل رئيسة ، وذلك على النحو الآتي :

المرحلة الأولى : التزام القيادة الجامعية على مختلف مستوياتها (العليا – الوسطى – الإجرائية) بإدارة الجودة الشاملة كخيار استراتيجي للتطوير في الجامعة ، وفي كافة مجالات ومحاور إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي ، والموضحة في الشكل رقم (17) .

المرحلة الثانية : نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة في الجامعة ، وعلى كافة المستويات الإدارية (العليا – الوسطى – الإجرائية) ، وذلك عن طريق :

1. عقد الدورات التدريبية لكبار القياديين في الجامعة على إدارة الجودة الشاملة ، من حيث الأهمية والمرتكزات التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة ، والفوائد التي يمكن تحقيقها على كافة المجالات والمحاور التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة .
2. عقد الدورات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس على إدارة الجودة الشاملة ، فيما يتعلق بالأنشطة التدريسية ، والبحثية ، والإدارية في مجال الجودة الشاملة .
3. عقد الدورات التدريبية للجهاز الإداري في الجامعة على إدارة الجودة الشاملة ، ودورها في تطوير ، وتنظيم العمل الإداري في الجامعة .
4. إقامة محاضرات ، وندوات ، وورش عمل ، ومشاغل تربوية عن إدارة الجودة الشاملة لجميع العاملين والطلاب في الجامعة .
5. توزيع نشرات تبين أهمية ودور الجودة الشاملة في النشاط الجامعي ، وعلى كافة مستوياته ، والنتائج المرجوة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

المرحلة الثالثة: بناء خطة استراتيجية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة خلال فترة زمنية تقدر بخمس سنوات ، وتنطلق هذه الخطة من رؤية ورسالة الجامعة ، مع الأخذ في الاعتبار أن رؤية ورسالة الجامعة يجب أن تتناسب مع منهجية إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي ، وإذا لم تكن كذلك فإنه من الضروري أن تتم إعادة صياغة الرؤية والرسالة ، بما يتناسب مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي .

المرحلة الرابعة: إعداد دليل الجودة الشاملة في الجامعة ، وهي وثيقة توضح سياسة الجودة وأنظمتها ، وأسلوب تحقيقها في الجامعة بالإضافة إلى :

1. المرتكزات والأسس التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة في الجامعة.
2. مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة .
3. كيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كل محور من محاور إدارة الجودة الشاملة في الجامعة .

المرحلة الخامسة :

تشكيل لجان إدارة الجودة الشاملة في الجامعة ، والتي تتكون من :

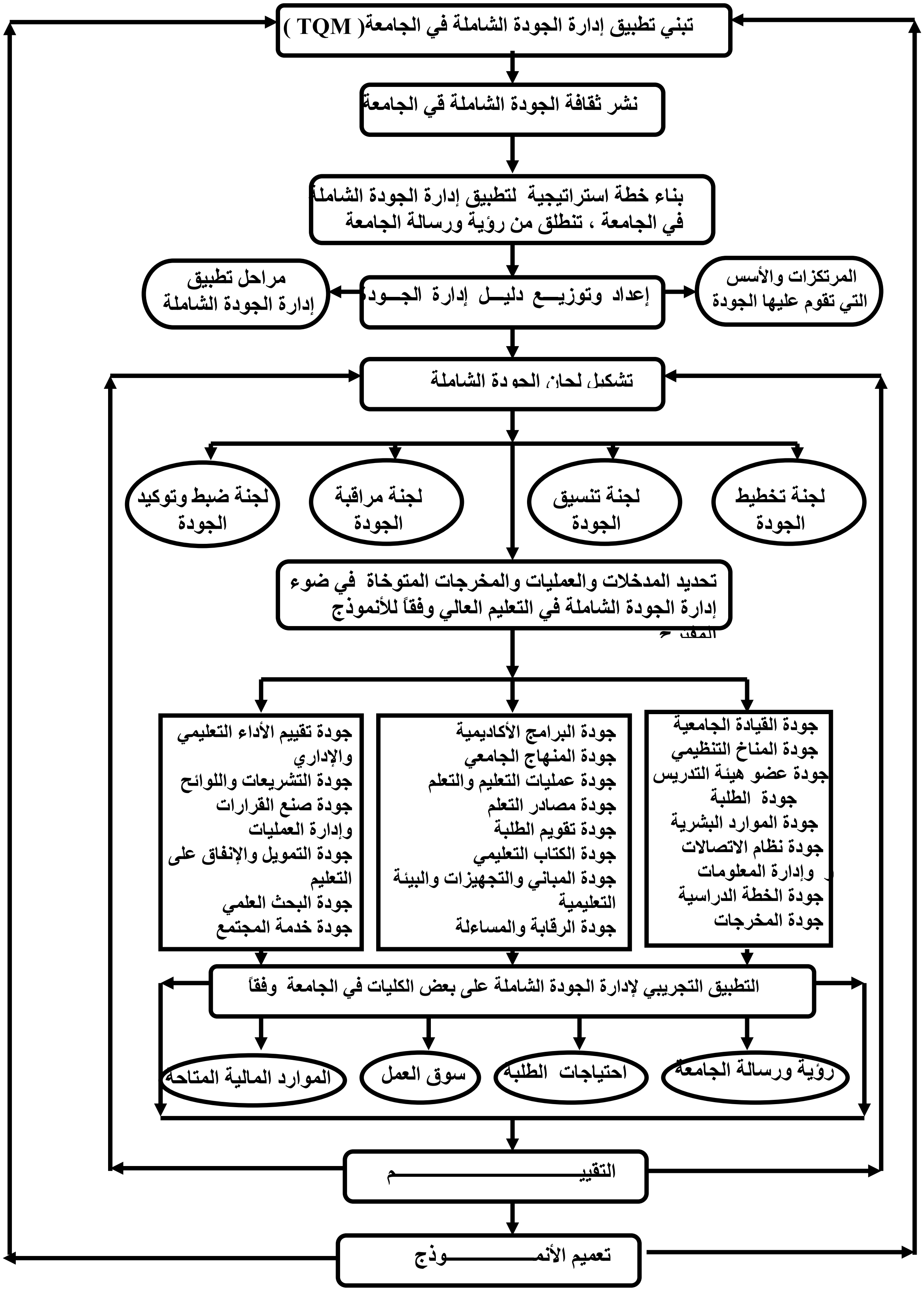
1. لجنة تخطيط الجودة في الجامعة : وتتمثل مهمتها في تحديد الأساليب والنشاطات والمصادر اللازمة ، والتي ترسمها الجامعة ، وتسير بموجبها لتحقيق الجودة في منتجاتها وخدماتها .
2. لجنة تنسيق الجودة في الجامعة: ومهمتها العمل كهمزة وصل ، تربط جميع النواحي المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.
3. لجنة مراقبة الجودة : ومهمتها القيام بمجموعة النشاطات ، والتقنيات التشغيلية المستخدمة للقيام بمتطلبات مراقبة الجودة .
4. لجنة ضمان وتوكيد الجودة : ومهمتها القيام بجميع الإجراءات اللازمة لإعطاء الثقة بأن منتجات ، وخدمات الجامعة المقدمة مستوفية لمطالب الجودة .

المرحلة السادسة :تحديد المواصفات التي يجب أن يكون عليها كل محور من محاور إدارة الجودة الشاملة في الجامعة ، والتي تتضمن المدخلات والعمليات والمخرجات في الجامعة ، والتي تم تحديدها في أربعة وعشرين محوراً ، تمثل أحد عشر مجالاً .

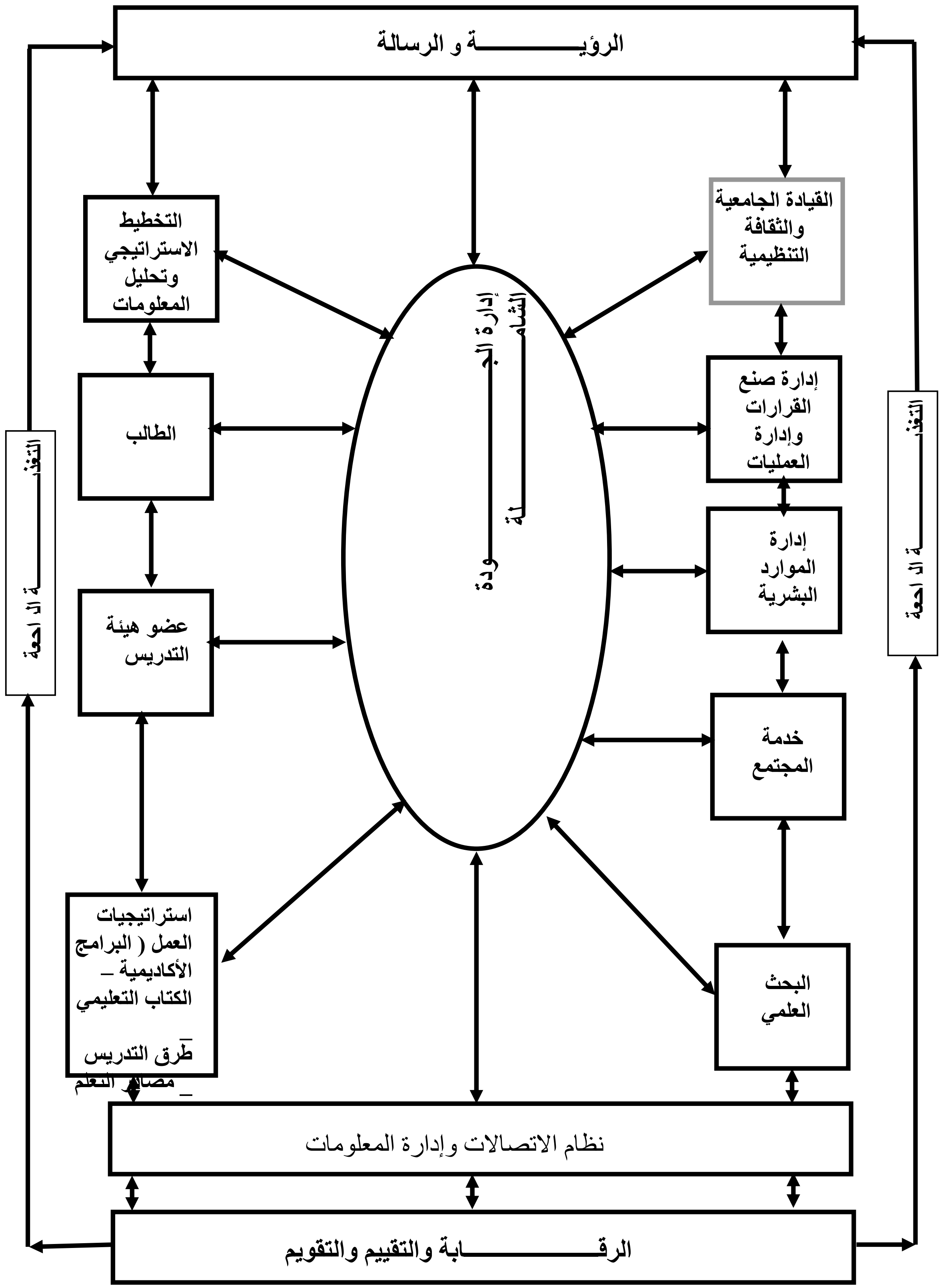
المرحلة السابعة :التطبيق التجريبي للأنموذج المقترح على بعض الكليات في الجامعة لمدة عام دراسي .

المرحلة الثامنة : تقييم نتائج التطبيق التجريبي للأنموذج المقترح .

المرحلة التاسعة : تعميم التطبيق على باقي كليات الجامعة في حالة نجاح التجربة ، أو العودة للمرحلة الخامسة للبدء من جديد في حالة عدم نجاح تجربة التطبيق ، والشكل رقم (18) يوضح خطوات تطبيق الأنموذج المقترح ، كما يوضح الشكل رقم (19) آلية عمل مجالات الأنموذج المقترح .



الشكل 18. مراحل تطبيق الأنموذج المقترح



شكل 19. الأنموذج المقترح

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يتناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها من خلال إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة ؛ إذ هدفت الدراسة إلى اقتراح أنموذج لإدارة الجامعات في المملكة العربية السعودية في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي ، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية و الخاصة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما درجة توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية ، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟

أظهرت النتائج الخاصة بهذا السؤال ، والمبينة في الجدول (5) أن : تقدير **أعضاء هيئة التدريس** في الجامعات الحكومية لدرجة توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة فيها كانت متوسطة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.53) ، وبانحراف معياري (0.91). والحقيقة أن الجامعات الحكومية السعودية مثلها كمثل الجامعات العربية ، من حيث تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة ، فهناك جامعات قد قطعت شوطاً لا بأس به في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة ؛ كجامعة الملك سعود، وجامعة الملك عبد العزيز، وجامعة الملك فهد للبترول والمعادن ، وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، وجامعة طيبة ، وجامعة القصيم ، والجامعة الإسلامية، وجامعة الملك فيصل، وجامعة أم القرى ، وجامعة الملك خالد، وجامعات ناشئة مازلت حديثة عهد بتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، وهذه الجامعات تشمل : جامعة تبوك، وجامعة حايل ، وجامعة الجوف ، وجامعة الحدود الشمالية ، وجامعة الدمام ، وجامعة الأميرة نورة ، وجامعة نجران ، وجامعة جيزان ، وجامعة الباحة ، وجامعة الخرج ، وجامعة شقراء، هذه الجامعات بحاجة ماسة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وفق نماذج تتناسب مع إمكانياتها البشرية والمادية ، إلا أن الانتقال الكبير والمفاجئ من نظام إداري تقليدي إلى نظام إداري يمتاز بالحداثة والتغيير – الذي قد يكون جذرياً لبعض ممارساته – يستدعي من الإدارة العليا التروي ، والتبصر ، والتعامل بحكمة مع هذا الانتقال ، وعدم التسرع في عملية التطبيق ، كما يمكن أن يعزى ذلك إلى ؛ ضعف بنية نظام المعلومات في الجامعات السعودية الناشئة، وعدم

توفر البيانات اللازمة والمطلوبة لتصميم مستلزمات العملية التعليمية في هذه الجامعات، وذلك لعدم توفر أنظمة معلوماتية فعالة تعتمد على التقنيات الحديثة في نقل وتداول المعلومة وتوصيلها لصانعي قرار الجودة الشاملة ، وعدم توفر الكوادر التدريبية المؤهلة في مجال إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية الناشئة ؛ إذ إن التدريب يشكل ركيزة أساسية في أنموذج إدارة الجودة الشاملة قبل وأثناء تطبيقها، وهو ما أشار إليه النموذج المقترح ، كما أن المركزية في صنع سياسات التعليم التي تسير عليها الجامعات السعودية بشكل خاص والجامعات العربية بشكل عام ، يتنافى مع ما تعتمد عليه إدارة الجودة الشاملة من لا مركزية في صياغة السياسات واتخاذ القرارات، وقد يرى بعض أعضاء هيئة التدريس : أن مفاهيم وأدوات إدارة الجودة الشاملة التي تطبق أساساً في قطاع الإنتاج لا علاقة لها بعملية التدريس، وبعض أعضاء هيئة التدريس تنقصهم الخبرة التدريسية والتعليمية بأساليب مبتكرة وجديدة ، فهم يفضلون الطريقة التقليدية القديمة في التدريس ، وهي إلقاء المحاضرات والامتحانات الفصلية، ولا يقدرون أهمية استخدام الأساليب الحديثة في التدريس، التي تركز على تشجيع النقاش ومشاركة الطلبة داخل قاعات الدراسة بشكل أكثر فعالية .

وتتفق مع دراسة النشاش (2006) ، والتي أظهرت درجة متوسطة من تطبيق الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية. وتتفق أيضاً مع دراسة القاضي (2009) ، والتي أظهرت أن متوسطات آراء أفراد العينة لدرجة تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الرسمية الأردنية كان متوسطة ، كما وتتفق مع دراسة المحارمة (2009) ، والتي أكدت وجود درجة التقويم لواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الحكومية ، وتتفق مع دراسة العسعوسي (2009) ، والتي أظهرت وجود درجة متوسطة من الوعي والتطبيق لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة في جامعة الكويت ، كما وتتفق مع دراسة الشعار (2008) ، والتي أظهرت وجود درجة متوسطة لإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الأردنية الحكومية والخاصة، وكما تتفق مع دراسة آل صقر (2006) ، والتي أظهرت وجود درجة متوسطة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية ، كما وتتفق مع دراسة العتيبي (2006) ، والتي أكدت إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة الكويت بدرجة متوسطة ، وتختلف نتائج هذه الدراسة عن ما ورد لدى النوايسة (2004) ، والتي أكدت وجود درجة كبيرة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة مؤتة ، وفيما يلي مناقشة النتائج المتعلقة بكل مجال من مجالات الدراسة :

1. مجال الرؤية والرسالة:

أظهرت النتائج الخاصة بهذا المجال ، أن تقديرات **أعضاء هيئة التـدريس** فـي الجامعات الحكومية في السعودية لدرجة توافر متطلبات إدارة الجودة الشـاملة فـي الجامعات الحكومية في مجال الرؤية والرسالة ، جاءت بدرجة مرتفعة ، حيث بلـغ المتوسط الحسابي (3.75) ، وبانحراف معياري (0.86) ، وكانت جميع فقرات هـذا المجال مرتفعة باستثناء فقرتين فقط ، حصلتا على تقديرات متوسطة مما يدل على أن رسالة الجامعة قابلة للتطبيق ، كما ينظر إلى رؤية الجامعة ورسـالتها علـى أنهـا الطموح التي تسعى الجامعة للوصول إليه، وسعيها إلى تحقيق مكانـه متميـزة بـين الجامعات الأخرى ، وسعيها إلى أن تكون جزءاً لا يتجزأ من المجتمع المحلي ، مـن خلال معرفة احتياجاته وتلبيتها ، والعمل على أن تكون رسالتها ورؤيتهـا واضـحة ومحددة للجميع، مما يساعد على تحقيق أهدافها ، وتمكنهم من صنع القرارات التـي تدعم هذه الأهداف. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة العسوسـي (2009) ، والتي أظهرت درجة عالية لمتطلبات الجودة الشاملة في مجـال الرسـالة بجامعـة الكويت ، كما وتتفق مع نتائج دراسة النوايسة (2004) ، والتي أظهرت وجود درجة عالية في إمكانية تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في مجال الرسالة بجامعة مؤتة .

2. مجال القيادة الجامعية والثقافة التنظيمية:

أظهرت النتائج المتعلقة بهذا المجال والمبينة في الجدول (7) ، أن تقديرات **أعضـاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية لدرجة** توافر متطلبات إدارة الجودة الشـاملة فـي هـذا المجال ، كانت متوسطة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.51) ، وبانحراف معياري (0.94)، وحصلت جميع فقرات هذا المجال على تقديرات متوسطة ، حيث شملت : تشجيع ثقافة منظميه راسخة لتأكيد الجودة ، وتشجيع روح الفريق الواحد ، وتحقيق التوازن بين النمو الكمي للطلبة والنمو النوعي ، ووجود دليل واضح وموثق لسياسات ومعايير الجـودة ، وتطـوير وتجديـد الهيكل التنظيمي ليتناسب مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة ، وزيادة انتماء العاملين للجامعة وتوعيتهم نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، وتعزيز الرقابة الذاتيـة لـدى أعضـاء هيئـة التدريس، واعتماد نظام اللامركزية وتفويض الصلاحيات ، باستثناء فقرة واحدة حصلت على تقدير مرتفع ، وهي اقتناع إدارة الجامعة بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، وتتفـق هـذه

النتائج مع دراسة الخلايلة (2010) ، والتي أظهرت أن درجة ممارسة إدارة الجودة الشــاملة في المكتبات الجامعية الحكومية ، كانت متوسطة ، وتختلف عمــا أظهرتــه نتــائج دراســة العسعوسي (2009) ، والتي أكدت وجود درجة مرتفعة من تطبيق متطلبات الجودة الشاملة في مجال القيادة بجامعة الكويت ، كما وتختلف نتائج هذه الدراسة عما أظهرتــه نتــائج دراســة النوايسة (2004) ، والتي أكدت وجود درجة مرتفعة من إمكانية تطبيق مفاهيم إدارة الجــودة الشاملة لمجال القيادة في جامعة مؤتة ، كما وتختلف عما أظهرته نتائج الحــرزي (2003) ، والتي أكدت وجود درجة عالية من اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى لتطبيــق مفاهيم الجودة الشاملة في مجال القيادة الفاعلة.

3. مجال التخطيط الاستراتيجي وتحليل المعلومات :

أظهرت النتائج الخاصة بهذا المجال ، والمبينة في الجدول (8) ، أن تقــديرات **أعضــاء هيئة التــدريس** في الجامعات الحكومية لدرجة توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة فــي هــذا المجال ، كانت متوسطة ، حيث شملت : حرص إدارة الجامعة على فتح تخصصات يحتاجهــا سوق العمل ، وترجمة الخطط الاستراتيجية إلى خطط يتم تنفيذها على مراحــل ، وارتكــاز التخطيط الاستراتيجي على رسالة وتطلعات الجامعة ، وامتلاك خطط محددة للتحــول لإدارة الجودة الشاملة ، ووضوح الخطط للعاملين في الجامعة ، ووجود نظام مالي دقيق يساعد على ضبط الأمور المالية ، وتحديد الأولويات بناءاً على دراســة الأولويــات ورغبــات العمــلاء لتطويرها. وتختلف عما أظهرته نتائج دراسة العسعوسي (2009) ، والتي أكدت وجود درجة عالية من متطلبات الجودة الشاملة في مجال التخطيط بجامعة الكويت ، كمــا وتختلــف عمــا أظهرته نتائج دراسة النوايسة (2004) ، والتي أكدت وجود درجة مرتفعة من إمكانية تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة لمجال التخطيط الاستراتيجي بجامعة مؤتة .

4. مجال إدارة الموارد البشرية:

أظهرت النتائج الخاصة بهذا المجال ، والمبينة في الجدول (9) ، أن تقــديرات **أعضــاء هيئة التــدريس** في الجامعات الحكومية لدرجة توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة فــي هــذا المجال ، جاءت متوسطة ، حيث شملت : استقطاب الموارد البشرية المدربة والمؤهلة الراغبة في العمل كماً وكيفاً، وتنفيذ البرامج التدريبية بناءاً على رغبات واحتياجات العــاملين ووفــق

دراسات مسبقة ودقيقة، وتحديد المهارات والقدرات اللازمة لشغل الوظائف ، واعتماد الجدارة والكفاءة للحكم على أداء العاملين ، بدلا من الأقدمية والعمر والخبرة ، وإنشاء قسم أو وحـــدة للتدريب على مهارات إدارة الجودة الشاملة ، وتوفير نظام خاص و فعال للحوافز والمكافآت.

5. مجال إدارة صنع القرارات والعمليات:

أظهرت النتائج الخاصة بهذا المجال المبينة في الجدول (10) ، أن تقديرات **أعضـــاء هيئـــة التدريس** في الجامعات الحكومية لدرجة توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في هذا المجال ، قد جاءت بدرجة متوسطة ، حيث شملت : مشاركة العاملين في صنع القـــرارات ، وتشـــجيع الابتكارات والمبادرة من قبل العاملين ، وإشراك رؤساء الأقسام والعاملين فيها وعمداء الكليات ومجالس العمداء في اتخاذ القرارات ، والتأكيد على منع وقوع الأخطاء وجـــودة العمليـــات ، والاهتمام برغبات العملاء . كما حصلت فقرة واحدة على تقدير مرتفع ، وهي مساندة مـــدير الجامعة مشاركة العاملين في عمليات إدارة الجودة الشاملة ، وتختلف نتائج هذه الدراسة عمـــا أظهرته دراسة العسوسي (2009) ، والتي أكدت وجود درجة عالية مـــن متطلبـــات تطبيـــق الجودة الشاملة في مجال صنع القرارات بجامعة الكويت ، وتختلف نتائج الدراسة عما أظهرته نتائج دراسة النوايسة (2004) ، والتي أكدت وجود درجة مرتفعة من إمكانية تطبيق مفـــاهيم الجودة الشاملة لمجال صنع القرار بجامعة مؤتة .

6. مجال الطالب:

أظهرت النتائج الخاصة بهذا المجال والمبينة في الجدول (11) ، أن تقديرات **أعضـــاء هيئة التـــدريس** في الجامعات الحكومية لدرجة توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة فـــي هـــذا المجال ، قد جاءت متوسطة ، حيث حصلت جميع فقرات المجال علـــى تقـــديرات متوســـطة باستثناء فقرتين ، حصلتا على تقديرات مرتفعة. ويرى الباحث أن السبب في ذلك قد يعـــزى إلى قناعة إدارة الجامعة وشعورها بضرورة تجديد وتحديث برامجها ومقرراتها الدراسية فـــي ضوء تقدم المعرفة، وبخاصة توفير نظام للقبول يحافظ على حقوق الطلبة ، وتـــوفير وســـائل التقييم والمتابعة ، ويرى الباحث : أن الجامعة تسعى إلى تركيز كافـــة الجهـــود ، والطاقـــات البشرية للبحث عن توفير فرص تحقيق الرضا والسعادة للطالب ، وذلك من خلال خطة عمل يتم متابعتها سنوياً ، وخلال المراحل الدراسية للطالب ، وتتفق مع نتائج دراســـة العسعوســـي

(2009) ، والتي أظهرت درجة متوسطة في متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في مجال الطلبة بجامعة الكويت .

7. مجال عضو هيئة التدريس:

أظهرت النتائج الخاصة بهذا المجال ، والمبينة في الجدول (12) ، أن تقديرات **أعضاء هيئة التدريس** في الجامعات الحكومية لدرجة توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في هذا المجال ، جاءت بدرجة مرتفعة ، ويعتقد الباحث أن التجديد في فلسفة التعليم الجامعي وأهدافه ، يتطلب العمل على تجديد بنيته وأنماطه ، وذلك من خلال تطوير الأنماط السائدة أو صياغة أنماط جديدة تتفق وأهدافه ، مثل الأخذ بمفهوم الجودة الشاملة في الجامعات، من هنا تتضح صعوبة الدور المطلوب من مؤسسات التعليم الجامعي ؛ لتتماشى مع المفاهيم الجديدة على أن تأخذ بعين الاعتبار الحفاظ على منظومة القيم العربية ، وحتى تحقق المؤسسات التعليمية نجاحاً في تصديها للتحديات الحديثة ، عليها التأكد من أن النجاح في ذلك يكمن في أدوار أعضاء هيئة التدريس فيها ، فهو المحرك الأساس في البيئة الجامعية ، ويرى الباحث أن السبب في التقديرات المرتفعة لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية على درجة توافر متطلبات الجودة الشاملة لمجال عضو هيئة التدريس ، يعود لعوامل ذات علاقة بعضو هيئة التدريس ذاته ، فهو المثل الأعلى في نظر الطالب ، والقدوة التي توجهه في أمور حياته، والطالب مهما يكون استعداده للخبر عظيماً ، فإنه لا يستجيب لمبادئ الخير وأصوله ، ما لم يكن معلمه يتحلى بالأخلاق والقيم والمثل العليا ، وتختلف عما أظهرته نتائج دراسة العسعوسي (2009) ، والتي وجدت درجة متوسطة من متطلبات تطبيق الجودة الشاملة لمجال عضو هيئة التدريس بجامعة الكويت .

8. مجال استراتيجيات العمل:

أظهرت النتائج المتعلقة بهذا المجال ، والمبينة في الجدول (13) ، أن تقديرات **أعضاء هيئة التدريس** في الجامعات الحكومية لدرجة توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في هذا المجال ، قد جاءت متوسطة ، حيث حصلت جميع فقرات هذا المجال على تقديرات متوسطة ، باستثناء فقرة واحدة حصلت على تقدير مرتفع ، ويعتقد الباحث أن عملية التغيير في الجامعات لا تتم إلا في ظل استراتيجيات عمل تتبناها الجامعة ، وتثق فيها وتدعمها، فتطبيق الجودة

الشاملة يتطلب أن تهتم إدارات الجامعات بالمدخلات التعليمية ؛ كالمنهج التعليمي ، والمساقات الأكاديمية ، وبرامج التدريس لتكون متوائمة مع سوق العمل واحتياجاته ، وتتفق مع نتائج دراسة العسعوسي (2009) ، والتي أكدت وجود درجة متوسطة لمتطلبات تطبيق الجودة الشاملة في مجال استراتيجيات التدريس بجامعة الكويت.

9. مجال التقويم:

أظهرت النتائج الخاصة بهذا المجال ، والمبينة في الجدول (14) ، أن تقديرات **أعضاء هيئة التدريس** في الجامعات الحكومية لدرجة توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في هذا المجال ، قد جاءت متوسطة ، حيث جاءت جميع فقرات مجال التقويم متوسطة ، وتدل هذه النتيجة على إمكانية متوسطة لتطبيق هذا المجال ، وقد يعزى السبب إلى وجود رؤية عامة للإداريين تبين أن الإدارة الجامعية قادرة على تغيير المبادئ ، والقيم والمعتقدات السائدة لعمليات التقييم التي تتم من قبل إدارة الجامعة ، وتوحيدها من خلال ثقافة تنظيمية جديدة ؛ لذلك على إدارة الجامعة إذا أرادت أن تكون في الطليعة ، وأن تحقق التميز ، من خلال تطبيقها لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ، أن تسعى إلى الشمولية، والاستمرارية في عملية المتابعة، والتقويم؛ لتصحيح الانحرافات في الوقت المناسب، كذلك محاولتها الوصول إلى الكفاءة الإنتاجية من خلال اعتماد نظام المساءلة الإدارية لكل من الإداريين : (أكاديميين، وتنفيذيين)، وأن تولي اهتماماً بالطرق الكمية، وأن تعمل على تحديد حجم الإنجاز الذي تم الوصول إليه من خلال معايير مسبقة يتم وضعها ، وتتفق مع دراسة العسعوسي (2009) ، والتي أكدت وجود درجة متوسطة من متطلبات الجودة الشاملة في مجال التقويم بجامعة الكويت.

10. مجال البحث العلمي:

أظهرت النتائج المتعلقة بهذا المجال ، والمبينة في الجدول (15) ، أن تقديرات **أعضاء هيئة التدريس** في الجامعات الحكومية لدرجة توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في هذا المجال ، قد جاءت متوسطة ، حيث حصلت جميع فقرات هذا المجال على تقديرات متوسطة باستثناء فقرة واحدة ، حصلت على تقدير مرتفع ، ويرى الباحث أن السبب في ذلك يعود ؛ لاعتقاد الخبراء التربويين في الجامعات الحكومية السعودية أن من أهم أدوار الجامعات هو

البحث العلمي على اعتبارين : الجامعات مراكز للبحث العلمي الأكاديمي ، ودورها يكمن في الارتقاء بالبحث العلمي ، فهي تضم الأساتذة والعلماء والمفكرين الذين يتوجب عليهم دراسة احتياجات المجتمع ، وتوجيه أبحاثهم ودراساتهم بما يخدم أهداف وتطلعات المجتمع ، وتتفق مع نتائج دراسة العسعوسي (2009) ، حيث أكدت وجود درجة متوسطة من متطلبات الجودة الشاملة لمجال البحث العلمي بجامعة الكويت.

11. مجال خدمة المجتمع المحلي:

أظهرت النتائج المتعلقة بهذا المجال ، والمبينة في الجدول (16) ، أن تقديرات **أعضاء هيئة التدريس** في الجامعات الحكومية لدرجة توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في هذا المجال ، قد جاءت متوسطة ، حيث حصلت جميع فقرات هذا المجال على تقديرات متوسطة باستثناء فقرتين ، حصلتا على تقديرات مرتفعة ، وقد يعود السبب في ذلك إلى اعتقاد الباحث أن خدمة المجتمع ، والنهوض به من الأدوار الرئيسة للجامعات الحكومية السعودية للوفاء باحتياجات البيئة المحيطة من التخصصات المختلفة ، والعمل على ربط البحث العلمي بمشكلاته ، ويتطلب هذا الدور من الجامعات الحكومية السعودية أن تضع نفسها بإمكانياتها البشرية والمادية في خدمة المجتمع المحلي ، وتتفق مع نتائج دراسة العسعوسي (2009). وتختلف نتائج هذه الدراسة عما أظهرته دراسة العتيبي (2006) ، والتي أكدت وجود درجة مرتفعة لإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال خدمة المجتمع بجامعة الكويت.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ما درجة توافر متطلبات الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة في المملكة العربية السعودية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها ؟

أظهرت النتائج الخاصة بهذا السؤال ، والمبينة في الجدول (17) أن تقديرات **أعضاء هيئة التدريس** في الجامعات الخاصة لدرجة توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة فيها ، كانت مرتفعة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمجالات (3.96) ، وبانحراف معياري ، عكس هذا أهمية الجانب الإداري ؛ إذ يعد ركيزة من الركائز الأساسية لنجاح الإدارة في مختلف القطاعات ، والإبداع المستمر ، وتكوين فريق المتابعة ، وتوفير المعلومات ، حيث أن تلك التقنيات تساعد على توفير سياسة تطويرية مستمرة بما يناسب الطلبة للوصول إلى التميز

العلمي الذي هو من نتائج تطبيق إدارة الجودة الشاملة ؛ وقد يعزى السبب أيضاً إلى تبني آليات ونماذج تخطيط ذات فاعلية ، تستند إلى معلومات متكاملة عن عناصر النظام الإداري الجامعي من مدخلات ومخرجات ؛ لرفع الكفاءة الداخلية والخارجية نحو تحقيق الأهداف والإنجاز ، ويرى الباحث أن السبب يعود إلى اعتبار مدخل إدارة الجودة الشاملة مدخلاً أساسياً لتطوير التعليم الجامعي وجودته ، من حيث تحقيق الأهداف ، وتحديد مواصفات ومدخلات العملية التعليمة لتحسين نوعية مخرجاتها، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الحكاري (2007) ، والتي أكدت وجود درجة عالية من إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات الأهلية بمدينة جدة ، وفيما يلي مناقشة النتائج المتعلقة بكل مجال من مجالات أداة الدراسة ، من وجهة نظر في الجامعات الخاصة.

1. مجال الرؤية والرسالة:

أظهرت النتائج الخاصة بهذا المجال أن تقديرات **أعضاء هيئة التدريس** في الجامعات الخاصة السعودية لدرجة توفر متطلبات إدارة الجودة الشاملة لهذا المجال ، جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجال (4.44) ، وبانحراف معياري (0.63) ؛ ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى **أعضاء هيئة التدريس** في الجامعات الخاصة لاهتمامهم برسالة الجامعة ورؤيتها ، فهي التي تعبر عن الغرض الرئيس الذي تحاول الجامعة تحقيقه، فهي تساعد على تحقيق مجموعة من الأهداف منها : توجيه جميع الجهود نحو تحقيق الوضع المرغوب فيه، وإعطاء الاهتمام اللازم لجهود تطوير الجامعة ، ويساعد على تحفيز العاملين للالتزام بالعمل على تطوير الجامعة.

3. مجال القيادة الجامعية والثقافة التنظيمية:

أظهرت النتائج الخاصة بهذا المجال أن تقديرات **أعضاء هيئة التدريس** في الجامعات الخاصة السعودية لدرجة توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة لهذا المجال مرتفعة، بمتوسط حسابي (4.08) ، وبانحراف معياري (0.71) ، باستثناء فقرتين جاءتا متوسطتين ، وتعكس هذه النتيجة الوعي الكامل للإدارات العليا بالجامعات الخاصة السعودية لمتطلبات الجودة الشاملة ، وضرورة توفيرها وتركيزها على مصادر المنظمة البشرية والمادية للعمل بما يحقق حاجات العاملين والعملاء ، فالجودة من وجهة نظر الباحث ترتبط بمدى قدرة القيادات

الجامعية في إتباع ممارسات إدارية تهتم بالتحسين المستمر في العمليات والخدمات ، وإيجـاد الظروف التي تمكن من التغلب على مشاكل العمل بفاعلية ، ويرى الباحث أن إدراك ووعـي إدارات الجامعات الخاصة لمفاهيم الجودة الشاملة ، يساعد على الارتقـاء بنوعيـة الخـدمات المقدمة خاصة أن الجامعات أصبحت تتبنى استراتيجية التميز والمنافسة.

3. مجال التخطيط الإستراتيجي وتحليل المعلومات:

أظهرت النتائج الخاصة بهذا المجال والمبينة في الجدول (20) ، أن تقديرات **أعضاء هيئة التدريس** في الجامعات الخاصة لدرجة توافر متطلبات الجودة الشاملة في هذا المجال ، جاءت مرتفعة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال (4.20) ، وبـانحراف معيـاري (0.67)، ويرى الباحث أن تخطيط استراتيجية الجودة ، تحتاج ترجمتها إلى خطط تفصيلية مرحليـة ، تتضمن المسؤوليات والأعمال التي سيتم إنجازها خلال التطبيق الفعلي للبرامج ، بحيث يتسنى من خلالها التعرف إلى احتياجات الطلبة وغيرهم في ظل الإمكانات والأدوات المتوافرة، كما أن الجامعات الخاصة في المملكة العربية السعودية والوطن العربي ، هي جامعات تحوي عدد محدود من الكليات الجامعية ، يتبعها أقسام فرعية محدودة ، مما يساعدها على القيام بتخطيط استراتيجي أكثر فعَالية في ظل توافر نظام معلوماتي دقيق ، ورؤى محددة وواضحة ورسـالة مفهومة لدى أعضاء هيئة التدريس ، وجميع العاملين في الجامعات الخاصة.

4. مجال إدارة الموارد البشرية:

أظهرت النتائج الخاصة بهذا المجال ، والمبينة في الجدول (21) ، أن تقـديرات **أعضـاء هيئة التدريس** في الجامعات الخاصة السعودية لدرجة توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في هذا المجال ، جاءت متوسطة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال (3.51) ، وبانحراف معياري (1.12)، بحيث شملت اعتماد نظام الجدارة والكفاءة في اختيار العـاملين ، والحكـم عليهم ، وتحديد المعارف والمهارات اللازمة لشغل الوظائف ، واستقطاب المـوارد البشـرية المدربة والقادرة والراغبة في العمل، والبرامج التدريبية المناسبة للعاملين ، ونظـام الحـوافز والمكافآت ، وتأهيل العاملين في مجال إدارة الجودة الشـاملة ، ويـرى الباحـث أن إدارات الجامعات الخاصة ربما تنظر لجانب الربحية على حساب اهتمامها بالموارد البشرية العاملـة في هذه الجامعات .

5. مجال إدارة صنع القرارات والعمليات:

أظهرت النتائج الخاصة بهذا المجال ، والمبينة في الجدول (22) ، أن تقـديرات **أعضـاء هيئة التدريس** في الجامعات الخاصة لدرجة توافر متطلبات الجودة الشاملة في هذا المجـال ، جاءت مرتفعة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال (4.07) ، وبانحراف معياري (76. 0) ، وقد حصلت جميع فقرات هذا المجال على درجات تقديرية مرتفعة باستثناء فقرة واحدة ، حصلت على درجة متوسطة ؛ وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن الجامعة ، من وجهـة نظـر **أعضاء هيئة التدريس** في الجامعات الخاصة ، يمكنها تشجيعهم على المشاركة في صنع واتخاذ القرارات ، وجعلهم فريق واحد، وأخذها بسياسة الباب المفتوح في التعامل معهم، كمـا أنهـا تمتلك القدرة على إنشاء فرق العمل للاجتماع دورياً لمناقشـة مشـكلات العمـل ، واتخـاذ الإجراءات المناسبة ، وكذلك مبادرة إدارة الجامعة بتوسيع قاعـدة اللامركزيـة فـي صـنع القرارات ؛ مما يخلق درجة كبيرة من التعاون بين الكوادر العاملة ، والإدارة العليا للجامعة ؛ مما يؤدي إلى فعالية القرارات المتخذة.

6. مجال الطالب:

أظهرت النتائج المتعلقة بهذا المجال ، والمبينة في الجدول (23) أن تقديرات **أعضاء هيئة التدريس** في الجامعات الخاصة لدرجة توافر متطلبات الجودة الشاملة لهذا المجـال ، جـاءت مرتفعة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال (3.69) ، وبانحراف معيـاري (94 0) ، حيث شمل ذلك : عدالة تقويم الطلبة ، وسياسة القبول المتبعة ، ونوعية التعليم المقدم للطلبة ، وإرشاد الطلبة ، ومتابعة الطلبة المتخرجين من هذه الجامعات ، باستثناء فقرة واحدة ، حصلت على درجة متوسطة ، والمتعلقة بالمستوى التحصيلي للطلبة الذين يتم قبولهم ؛ ويعزى السبب في ذلك لاعتبار الطالب هو محور العملية التعليمة في النظام الجامعي ؛ ممـا يتطلـب مـن الجامعة وإداراتها إجراء دراسات مسحية للتعرف على احتياجات الطلبة والمجتمع المحلـي ، وكذلك التزام الجامعة بمتطلبات الجودة التي يتطلبها العملاء، حيث أن تحقيـق ذلـك ، يقـود الجامعة إلى التميز والتفوق، كما أن رضا العميل هو انعكاس لمستوى الجودة التـي يطلبهـا العملاء. ويرى الباحث أن الطالب هو محور الاهتمام الذي ترتكز حوله جميع الخدمات فـي الجامعة وفقاً لمنظور إدارة الجودة الشاملة .

7. مجال عضو هيئة التدريس:

أظهرت النتائج المتعلقة بهذا السؤال ، والمبينة في الجدول (24) ، أن تقــديرات **أعضـــاء هيئة التدريس** في الجامعات الخاصة لدرجة توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة لهذا المجال ، جاءت مرتفعة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال (4.04) ، وبانحراف معياري (85 0) ، ويرى الباحث أن السبب في ذلك يعود لتعاظم دور عضو هيئة التــدريس فــي العمــل الجامعي باعتباره أحد الركائز الهامة في العملية التعليمية على المستوى الجــامعي ، فعضــو هيئة التدريس تناط به أدوار عديدة تجاه طلابه تتمثل : بالتدريس ، وإجراء عمليات التقــويم ، وتقديم العمليات الإرشادية والتوجيهية أكاديمياً وتربوياً واجتماعيــا ، إضــافة لأدوار خدمــة المجتمع المحلي ، ودعم المشاركات المجتمعية لتطوير السياسات الجامعية ، وتدعيم العلاقات بينهما.

8. مجال استراتيجيات العمل:

أظهرت النتائج المتعلقة بهذا المجال ، والمبينة في الجدول (25) ، أن تقديرات **أعضـــاء هيئة التدريس** في الجامعات الخاصة لدرجة توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة لهذا المجال ، جاءت مرتفعة ، بمتوسط حسابي (4.33) ، وبانحراف معيــاري (70 .) ، حيــث شــملت البرامج الأكاديمية ، وطرق التدريس ، والمنهاج التعليمي ، ومصادر التعلم، ويرى الباحث أنه يجب على الجامعات الخاصة أن تولي هذا الجانب جل اهتمامها ؛ من أجل تقديم خدمة نوعية متميزة في هذا المجال ، تتلاءم ومتطلبات إدارة الجودة الشــاملة ، وذلــك للحصــول علــى مخرجات نوعية متميزة ، تستطيع المنافسة في سوق العمل .

9. مجال التقويم:

أظهرت النتائج المتعلقة بهذا المجال ، والمبينة في الجدول (26) ، أن تقــديرات **أعضـــاء هيئة التدريس** في الجامعات الخاصة لدرجة توافر متطلبات الجودة الشــاملة لهــذا المجــال ، جاءت مرتفعة ، بمتوسط حسابي (4.19) ، وبانحراف معيــاري (62 .) ، حيــث شــملت : التقويم ، والعمليات الإدارية ، واستخدام الأساليب الكمية والإحصائية فــي عمليــة التقــويم ، ويرى الباحث أن التقويم ، يعد واحد من الوظائف الرئيسة الأربعة التي تتكون منها العمليــة ،

وهو جزء يكتمل به الأداء الأكاديمي والإداري في الجامعة ، ويجب أن يكون متنوعاً وفاعلاً وشاملاً ، ضمن منظومة من الشفافية والنزاهة ، ضمن نظام مساءلة فاعل ومتنوع وشامل .

10. مجال البحث العلمي:

أظهرت النتائج بهذا المجال ، والمبينة في الجدول (27) ، أن تقديرات **أعضاء هيئة التدريس** في الجامعات الخاصة لدرجة توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة لهـذا المجـال ، جـاءت متوسطة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال (3.29) ، وبـانحراف معيـاري (01.1) باستثناء فقرتين ، حصلنا على تقديرات مرتفعة ، ويرى الباحث أن السبب في ذلك يعود إلى أن **أعضاء هيئة التدريس** في الجامعات الخاصة السعودية ، يرون بأن البحث العلمي يعد فـي مؤسسات التعليم العالي الجامعي مطلباً أساسياً للتميز والإبداع في أي مجال مـن المجـالات العلمية المتخصصة ، الأمر الذي يتوجب عليه قيام الجامعات الخاصة بالتنافس فيمـا بينهـا لتوفير البيئة المناسبة للبحث العلمي ، و تشجيع أشكال التعاون بـين الأطـراف المجتمعيـة الأخرى للتعاون البحثي فيما بينها ، وتعمل الجامعات الخاصة جاهدة على تـوفير ميزانيـات كافية لتمويل البحث العلمي إلا أنها لا تفي بمتطلبات البحث العلمي في هذه الجامعات ، إضافة لضرورة توفير عوامل دافعة أخرى ، كتوفير هامش كافٍ من الحرية والديمقراطية لأعضـاء هيئة التدريس في اختيار المواضيع التي يرغبون في بحثها.

11. مجال خدمة المجتمع:أظهرت النتائج المتعلقة بهذا المجال ، والمبينة في الجدول (28) ، أن تقدير **أعضاء هيئة التـدريس** في الجامعات الخاصة لدرجة توافر متطلبـات إدارة الجـودة الشاملة لهذا المجال جاءت مرتفعة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

هل تختلف متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الحكومية والخاصـة فـي المملكـة العربية السعودية ، تبعاً لاختلاف الجهة المشرفة عليها؟

أظهرت النتائج الخاصة بالسؤال الثالث وجود فروق دالة إحصـائياً لصـالح الجامعـات الخاصة في كل من : مجالات الرؤيا ، والرسالة ، والقيادة الجامعية ، والثقافـة التنظيميـة ، والتخطيط الاستراتيجي ، وتحليل المعلومات، وإدارة صنع القرارات، وعضو هيئة التـدريس،

واستراتيجيات العمل والتقويم ، بينما لم تظهر فروق دالة إحصائياً ؛ تعزى للجهة المشرفة في باقي المجالات وهي: إدارة الموارد البشرية ، والطالب ، وخدمة المجتمع المحلي ؛ وقد يعزى السبب في وجود فروق دالة إحصائياً في المجالات المذكورة على كون الجامعات الخاصة لديها خبرة جيدة من الناحية العملية والتطبيقية ، وسعة معرفة ؛ وذلك نتيجة استقطابها للكفاءات العالية لأعضاء هيئة التدريس والعاملين وغيرهم، وتتابع التعليمات والأنظمة وتناقشها باستمرار مع القيادات على كافة المستويات ؛ لتضمن الجودة الشاملة في مختلف المجالات، كما ولم توضح المقابلات التي أجراها الباحث مع بعض أعضاء هيئة التدريس في الجامعات العامة والخاصة عن وجود أية فروق في متطلبات إدارة الجود الشاملة حسب الجهة المشرفة ، فالجودة هي الجودة ومتطلباتها واحدة سواء أكانت الجامعة أهلية أم حكومية ،وتتفق مع دراسة المحارمة (2009) ، والتي أظهرت وجود فروق دالة إحصائياً في مجالات الدراسة؛ تعزى لمتغير الجامعة ، ولصالح الجامعات الخاصة ؛ وقد يعزى السبب في عدم وجود فروق دالة إحصائياً في مجالات : إدارة الموارد البشرية ، والطالب ، وخدمة المجتمع المحلي ، على أن جميع الجامعات الحكومية والخاصة تتعامل مع الطالب والمجتمع المحلي وغيرها بنفس المعايير ، وتطبق على الجميع نفس القوانين والأنظمة ، ولا تميز بين طلبة الجامعات الحكومية أو الخاصة ، ويرى الباحث أنه لا فرق بين الجامعات الحكومية والخاصة في دعم الطالب ، فكلاهما يسعى لتقديم الخدمات ، والبرامج المساندة ، والأنشطة ، والخدمات الإضافية، لذا يبدو واضحاً حرص الجامعات الحكومية والخاصة على دعم نشاطات الطلاب وحث العاملين لديها على مراعاة اهتمامات ، ورغبات الطلاب ، وإعدادهم إعداداً جيداً. وتتفق مع دراسة الغيثي (2008) ، والتي أكدت على وجود فروق دالة إحصائياً ؛ تعزى لمتغير الجامعة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع :

ما الأنموذج المقترح لإدارة الجامعات في المملكة العربية السعودية في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي؟

تم تقديم أنموذج لإدارة الجامعات في المملكة العربية السعودية في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي ، وركز هذا الأنموذج على أحد عشر مجالاً رئيساً ، تشمل : ستة وعشرين محوراً فرعياً هي : رؤية ورسالة الجامعة ، والقيادة الجامعية ، والمناخ

التنظيمي والثقافة التنظيمية، والتخطيط الاستراتيجي ، وعضو هيئـة التـدريس ، والطالـب الجامعي ، والمنهاج الجامعي ، واستراتيجيات التدريس ، والخطة الدراسية ، ومصادر التعلم ، و التقويم الأكاديمي ، والتقويم الإداري ، والبرامج الأكاديمية ،والكتاب التعليمـي ،والمبـاني والتجهيزات والبيئة التعليمية ، ونظام الاتصـالات وإدارة المعلومـات ، وتخطـيط المـوارد البشرية،وتدريب الموارد البشرية ، وتحفيز الموارد البشرية ، والرقابة ، والمساءلة ، وعملية صنع القرارات ، وإدارة العمليات والمخرجات ، والبحث العلمي ، والتشريعات واللـوائح ، وخدمة المجتمع، وتنبع أهمية إدارة الجودة الشاملة ضمن هذا الأنموذج في كون الجامعة تسير وفق خطة محددة وواضحة ، تنبع من رؤى وأفكار تتناسب مع البيئة العربية ، وتأخذ بأحدث المستجدات العالمية ، حيث شمل هذا الأنموذج المؤشرات المثلى للجودة العالمية ، للمجـالات الرئيسة ومحاورها الفرعية ، كما يحقق هذا الأنموذج مجموعة من الآثار الإيجابية التي يمكن أن تترتب على هذا التطبيق ، والتي من أهمها : تخفيض التكلفة وزيـادة الربحيـة، وتمكـين الإدارة من دراسة احتياجات العملاء والوفاء بها ، وتحقيق المزيد من المزايا التنافسـية فـي سوق تقديم الخدمات التعليمية ، كما تساعد في اتخاذ القرارات ، وحـل المشـكلات بيسـر وسهولة، وتدعيم الترابط والتنسيق بين مختلف الوحدات القائمة على إدارة الخدمات الجامعية ، والتغلب على العقبات التي تعوق أداء العاملين ، وتنمية الشعور بوحـدة المجموعـة وعمـل الفريق، والاعتماد المتبادل بين الأفراد ، والشعور بالانتماء في بيئة العمل ، وتوفير مزيد من الوضوح للعاملين، كما أن إدارة الجودة الشاملة وفقاً لهذا الأنموذج يمكـن أن تسـاعد فـي الحصول على شهادات الجودة الدولية، كما تساهم في الوثوق بمخرجات الجامعة محلياً وعربياً وعالمياً .

التوصيات والمقترحات

في ضوء نتائج الدراسة ، يوصي الباحث بما يأتي :

الجامعات الحكومية :

1. العمل على تطبيق الأنموذج المقترح لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية والعربية .
2. ضرورة العمل على اهتمام الجامعات الحكومية بتشجيع بناء ثقافة منظمية راسخة ؛ لتأكيد الجودة في الجامعة مثل : (القيم العامة ، والمعتقدات والسلوكيات التي تعكس مدى الاهتمام بتحقيق الجودة) .
3. ضرورة امتلاك إدارات الجامعات الحكومية خطة للتحول لنظام إدارة الجودة الشاملة.
4. تركيز الجامعات الحكومية على أداء الفريق ، بدلا من الأداء الفردي تحقيقا للتحول إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
5. اهتمام الجامعات الحكومية بتحقيق التوازن بين النمو الكمي لأعداد الطلبة ، وبين النمو النوعي وجودة التعليم في الجامعة
6. اهتمام الجامعات الحكومية بتجديد وتطوير الهياكل التنظيمية الجامعية بما يتلاءم مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
7. اهتمام الجامعات الحكومية بتوفير دليل واضح وموثق لسياسة ومعايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
8. اهتمام الجامعات الحكومية بزيادة انتماء العاملين للجامعة ؛ للمساهمة بالوعي والالتزام بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، وكذلك تنمية الرقابة الذاتية ، والإحساس بالمسؤولية لدى العاملين .
9. اهتمام الجامعات الحكومية بالاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية ، والتقنية بدرجة عالية من الكفاءة والإنتاجية .

10. اهتمام الجامعات الحكومية باعتماد نظام اللامركزية الإدارية ، وتفويض الصلاحيات في الجامعة .

11. اهتمام الجامعات الحكومية بفتح تخصصات جديدة يحتاجها المجتمع ، تبعا للمتغيرات الاقتصادية و الاجتماعية لمجتمع المملكة العربية السعودية.

12. التركيز على تخطيط اتخاذ القرارات لإدارة الجودة الشاملة ، وإشراك العاملين في التخطيط وعلى كافة المستويات .

13. الاهتمام بالموارد البشرية الإدارية ، من حيث الاختيار الموضوعي ، والبرامج التدريبية وفقاً لاحتياجات العاملين ، واعتماد نظام الجدارة والتميز للحكم عليهم ، مع إنشاء قسم للتدريب على إدارة الجودة الشاملة ، والاهتمام بالتحفيز لجهود المتميزين منهم.

14. التركيز على جودة صنع القرارات ، وجودة إدارة العمليات ، بدلا من التركيز على النتائج.

15. الاهتمام بالطلبة من حيث الاختيار، والإرشاد، وموضوعية التقويم، وكذلك متابعة الخريجين العاملين في المؤسسات الأخرى لمعرفة مستوى الأداء مقارنة بالجامعات الأخرى المحلية والعربية والعالمية .

16. الاهتمام بالبحث العلمي ، من حيث : التمويل وحرية البحث ، وتقديم الدعم لصغار أعضاء هيئة التدريس في مجال البحث العلمي ، وإقامة علاقات وثيقة مع القطاع الصناعي والتجاري لتمويل هذه الأبحاث .

17. الحرص على إقامة علاقات وثيقة مع المجتمعات المحلية ، وتسخير برامجها المختلفة لخدمة المجتمع المحلي ، وتوثيق العلاقة بينها وبين القطاع الصناعي والتجاري المحلي لتلبية احتياجاته ، من خلال كليات خدمة المجتمع في الجامعات الحكومية .

الجامعات الخاصة :

2. الاهتمام باحتياجات أعضاء هيئة التدريس التدريبية ، وتقـدير الأداء المتميـز فـي التدريس ، والتشجيع على الإبداع والابتكار.
3. الاهتمام بالموارد البشرية ، من حيث التدريب والتحفيز .
4. الاهتمام بالبحث العلمي ، من حيث التمويل .

المصادر والمراجع

المراجع العربية:

إبراهيم، محمد (2009). **إدارة الجودة من المنظور الإداري**، الإسكندرية: الدار الجامعية.

أبو إصبع، صالح (1999). **الاتصال الجماهيري**. عمّان، دار الشروق.

أبو الرب وآخرون (2010). **ضمان الجودة في المؤسسات التعليمية: (بحوث ودراسات)**، عمّان : دار صفاء للنشر والتوزيع .

أبو ملوح، محمد (2001). الجودة الشاملة والإصلاح التربوي، **مجلة المعلم**، غزه: مركز القطاف للبحث والتطوير التربوي.

أبو نبعه، عبد العزيز (2004). **دراسات في تحديث الإدارة الجامعية**: دار الوراق للنشر والتوزيع.

احمد، احمد (2003). **الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية**، الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.

الأحمدي، حميد (2008). **متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية**، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة الأزهر، القاهرة، مصر.

الأغبري، بدر (2005). إدارة الجودة الشاملة مدخل الإصلاح للتعليم الجامعي (**ورقة عمل مقدمة للمؤتمر التربوي الخامس لإدارة الجودة الشاملة)**، مملكة البحرين: جامعة البحرين.

آل صقر، عبد الله (2006). **تطوير نموذج لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية**. أطروحة دكتوراة غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

البطي، عبد الله (2003). إدارة الجودة وإمكانية تطبيقها في الميدان التربوي السعودي، **مجلة التوثيق التربوي**. 3، (1) 42-55.

البكري، سونيا (2003). **إدارة الجودة الكلية**، الإسكندرية: الدار الجامعية.

البلاع، فوزيه محمد (2004) استراتيجية مقترحة للتغلب على معوقات تحقيق الجودة في التعليم العام السعودي في ضوء مبادئ الجودة الشاملة ، **مركز الملك خالد الحضاري، اللقاء السنوي الرابع عشر**: الجودة في التعليم العام، الجمعية السعودية للعلوم التربوية (جستن).

البلداوي، عبد الحميد ونديم ، زينب (2006), **إدارة الجودة الشاملة والمعولية.** عمًـــان: دار الشروق للنشر والتوزيع .

بلقاسم، زايري (2008). إمكانات وتحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة فـــي مجـــال التعلـــيم العالي بالجزائر، **ورقة عمل، المؤتمر الثاني لتخطيط وتطـــوير التعلـــيم والبحـــث العلمي في الدول العربية 24– 27 فبراير** ، جامعة وهران ، الجزائر.

البنا، رياض (2007). إدارة الجودة الشاملة (مفهومها وأسلوب إرســـائها مـــع توجهـــات الوزارة في تطبيقها في مدارس المملكة)، **المـــؤتمر الواحـــد والعشـــرون للتعلـــيم الإعدادي، الفترة من 24 – 25 يناير**، مملكة البحرين.

الترتوري، محمد وجويحان، أغادير (2006). **إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعلـــيم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات**، عمًان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة

التميمي، فواز (2008).**إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للآيزو (9001)**، عمًان: عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع .

جوهر، صلاح (2001). **أساليب تقنيات الإدارة التربويـــة فـــي ضـــوء ثـــورة الاتصـــال والمعلومات**، القاهرة: دار الفكر العربي، المؤتمر السنوي التاسع.

الحربي، حياة (2002). **إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير الجامعات السعودية**، جامعـــة أم القرى، أطروحة دكتوراة غير منشورة. جامعـــة أم القـــرى، مكـــة المكرمـــة، السعودية.

الحربي، محمد (2011) . متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي (أنموذج مقترح)، **مجلة رابطة التربية الحديثة** ، السنة الرابعة،العدد الثاني عشر.

الحريري، رافدة (2010). **القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي**، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

الحكاري، محمد (2007). **مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الكليات الأهليـــة بمدينة جدة** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى . مكـــة المكرمـــة، السعودية.

حمود، حضير (2000). **إدارة الجودة الشاملة**. عمّان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

حمود، حضير والشيخ ، روان (2010). **إدارة الجودة في المنظمات المتميزة.** عمًان: دار صفا للنشر والتوزيع .

خالد، نزيه (2006). **الجودة في الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي**. عمّان: دار أسامه .

الخطيب، أحمد (1999). التعليم الجامعي والتحول الديمقراطي، **ورقة عمل، عمّــان: مركــز الأردن الجديد للدراسات.**

الخطيب، أحمد (2001) . **الإدارة الجامعية (دراســات حديثــة)**، إربــد : مؤسســة حمــادة للدراسات الجامعية.

الخطيب، أحمد والخطيب، رداح (2006). **إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات تربوية**، (ط2)، إربد : عالم الكتب للنشر والتوزيع .

الخطيب، أحمد والخطيب، رداح (2008). **إدارة الجودة الشاملة (تطبيقات تربويه)**، إربد : عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع .

الخطيب، محمد (2003). **الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي في التعليم**. الرياض: مكتبة الملك فهد.

خفاجي، عباس (1995). **الجودة الشاملة**. ط1، عمّان: دار الفكر.

الخلايلة، إيمان (2010). **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدرجة ممارسة إدارة الجودة الشــاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها**. رســالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

خليل، السيد والزهيري، إبراهيم (2001). الإدارة التعليمية في الوطن العربــي فــي عصــر المعلومات، **المؤتمر السنوي التاسع** ، القاهرة : دار الفكر العربي .

الدرادكة، مأمون والشبلي، طارق (2003). **الجودة في المنظمات الحديثة**، (ط1)،عمَّــان : دار صفاء للنشر والتوزيع.

الدرادكة، مأمون والشبلي، طارق (2005). **الجودة في المنظمات الحديثة**. (ط2) ،عمَّان : دار صفاء للنشر والتوزيع.

درباس، أحمد (1994). إدارة الجودة الكلية، مفهومها وتطبيقاتها وإمكانية الإفادة منها فــي القطاع التعليمي السعودي، **رسالة الخليج العربي**، 14 (50)، 15- 40.

الرشيد، محمد (1995). الجودة الشاملة في التعليم. **مجلة المعلم**، جامعة الملــك ســعود، الرياض.

سطام، عواد وقابض، نمر (2003). نظام إدارة الجودة الشاملة. **رسالة المعلـم** ، 4 (41)، ص 32 – 40.

الشافعي، أحمد وناس، محمد (2000). ثقافة الجودة في الفكـر الإداري التربـوي اليابـاني وإمكانية الاستفادة منها في مصر، **مجلة التربية** ، جمهورية مصر العربيـة . 2 (1). 33-54.

شبلي، محمود (1994). نبذه مختصره عن الجودة، **مجلة الأسمدة العربية** ، 1 (3)، 12-25.

شحادة، نعمان (2003) . نحو استراتيجية جامعية جديدة ، بحث مقدم للمؤتمر العلمـي "دور الجامعات العربية في تعزيز الهوية العربية"، **الاجتماع السادس والثلاثين لمجلـس اتحاد الجامعات العربية**، الدوحة ، قطر.

الشرقاوي، مريم (2003). **إدارة المدرسة بالجودة الشاملة** ،(ط2)، القاهرة : مكتبة النهضة

الشعار، قاسم (2008). **مدى إمكانية تطبيق معايير إدارة الجودة الشـاملة فـي المكتبـات الجامعية الحكومية والخاصة في الأردن.** رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعـة الأردنية، عمان، الأردن.

الشمري، أحمد (2005). **مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثـة** الريـاض : مكتبة العبيكان.

شميث، وارين وفانجا، جيروم. ترجمة محمود عبد السيد (1997). **مدير الجودة الشـاملة** ، الرياض : دار آفاق للنشر والتوزيع .

صالح، احمد (2001). **أصول ومبادئ الإدارة العامة.** جامعة عدن ، اليمن .

الصليبي، تركي (2008). **اتجاهات معلمي الدراسات الإسلامية نحو تطبيق مبادئ الجـودة الشاملة في المرحلة الثانوية في محافظة الخليل.** رسالة ماجسـتير غيـر منشـورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

الطائي، حميد عبد النبي، وآل علي، رضا صاحب، والموسوي، سنان كـاظم (2003)، **إدارة الجودة الشاملة والآيزو**، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

الطائي، يوسف حجيم (2008). **إدارة الجودة الشاملة فـي التعلـيم الجـامعي.** عمّـان : مؤسسة الوراق للطباعة والنشر.

طعامنة، محمد (2001)، إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي، **أبحاث اليرموك**، مجلد (17)، العدد (1): 85-112.

العارفة، عبد اللطيف وقران، عبدالله (2007). معوقات تطبيق الجودة في التعليم العام من وجهة نظر المسؤولين والمشرفين التربويين ومديري المدارس في منطقة الباحة التعليمية ، **مركز الملك خالد الحضاري، اللقاء السنوي الرابع عشر: الجودة في التعليم العام**، الجمعية السعودية للعلوم التربوية (جستن).

العبادي، هاشم وفوزي، دباس (2008). **إدارة التعليم الجامعي (مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر)**، عمّان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

عبد المحسن، توفيق (1996). **تخطيط ومراقبة جودة المنتجات. (مدخل إدارة الجودة الشاملة)**، الزقازيق: معهد الكفاية الإنتاجية ، جامعة الزقازيق .

العتيبي، نواف (2007). **أنموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة في جامعة الكويت في ضوء تصورات القيادات وأعضاء هيئة التدريس فيها لإمكانية تطبيقها**، رسالة دكتوراة غير منشورة ، جامعة عمّان العربية للدراسات العليا. عمّان، الأردن.

العزاوى، محمد (2005). **إدارة الجودة الشاملة**. عمان: دار اليازوردي للنشر والتوزيع .

العسعوسي، ابتسام (2009). **درجة وعي القادة التربويين وأعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ودرجة تطبيقه**. رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

عطية، محسن (2009) . **الجودة الشاملة والجديد في التدريس**. عمّان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

عقيلي، عمر (2001). **مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة**. عمّان : دار وائل للنشر والتوزيع .

علام، صلاح الدين (2003). **التقويم التربوي المؤسّس**. عمّان: دار الفكر العربي.

علي، كفاح (2003). الحلقات المفقودة في منهج إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي. **ورقة عمل ، الملتقى العربي لتطوير أداء كليات التجارة في الجامعات العربية 11 – 13 مارس** ، دمشق

العلي، عبد الستار (2008). **تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة**. عمّان : دار الشروق للنشر والتوزيع .

عليمات، صالح (2004). **إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية (التطبيق ومقترحات التطوير)**، (ط1) ، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

عليمات، صالح (2008). **إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية: التطبيق ومقترحات التطوير، (ط2)** ، عمّان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

العناتي، ختام (2003) . **بناء أنموذج مقترح للاتصال الإداري في ضوء واقع الاتصال في وزارة التربية والتعليم في الأردن والاتجاهات الحديثة** ، أطروحة دكتوراة غير منشورة ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

عيسى، شيراز (2003). **إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم العالي**، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة تشرين، دمشق، سوريا.

عيسى، عبدالله (2003). **تقدير درجة إمكانية تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية في سلطنة عمان**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك: إربد، الأردن.

الغيثي، هاني (2007). **مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة من وجهة نظر الطلبة في سلطنة عمان**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

فارة، يوسف (2006)، واقع تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، المجلد (2)، العدد (2): 246: 281

الفتلاوي، التعليم(7). **الجودة في التعليم** ، عمّان : دار الشروق للنشر والتوزيع .

فرج، حافظ وصبري، محمد (2003). **إدارة المؤسسات التربوية**، القاهرة: عالم الكتب.

فرجاني، نادر (1998). مساهمة التعليم العالي في التنمية في البلدان العربية، **ورقة عمل، المؤتمر الإقليمي العربي حول التعليم العالي**، بيروت، لبنان.

فيليب، أنكستون (1996). **إدارة الجودة الشاملة للتغيير الثقافي والأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة** ، جـ1، تعريب عبد الفتاح السيد النعماني، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك" .

فيليب، انكستون (1995). **التغير الثقافي في الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة**، ترجمة عبد الفتاح السيد النعمان.

القاضي، علا (2009). **درجة تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في عمادات شؤون الطلبة في الجامعات الأردنية الرسمية**. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمّان، الأردن.

القرعان، أحمد (2004). **تطوير أنموذج لقياس درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوحدات الإدارية في الجامعات الأردنية** ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، جامعة عمّان العربية للدراسات العليا. عمان، الأردن.

الكيلاني، أنماروديراني، محمد (1998). النمذجة في مجال التخطيط التربوي بين النظرية والتطبيق. **مجلة جامعة الملك سعود** ، 10 (1).

اللوزي، موسى (1996). **التطوير التنظيمي**، عمّان: دار وائل للنشر والتوزيع.

اللوزي، موسى (1999). **التطوير التنظيمي**، (ط2)، عمّان: دار وائل للنشر والتوزيع.

اللوزي، موسى (2003). **التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثه**، ط3، عمّان: دار وائل للنشر والتوزيع.

مجيد، سوسن، والزيادات، محمد (2008). **الجودة والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العام والجامعي**. عمّان: دار صفاء للنشر والتوزيع .

المحارمة، ياسين (2009). **تقويم البرامج والأنشطة الرياضية في دوائر النشاط الرياضي بالجامعات الأردنية في ضوء متطلبات الجودة الشاملة**. أطروحة دكتوراة غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

مدكور، علي (2000). **التعليم العالي في الوطن العربي ، القاهرة، المستقبل، (ط1)**،القاهرة : دار الفكر العربي المصرية.

مصطفى، أحمد (2002). برنامج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المجال التربوي، **المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج العربي ،23 –26 /6** ، قطر.

المناصير، علي (1994). **إدارة الجودة الشاملة** ، (**دراسة ميدانية**) ، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية. عمّان، الأردن.

المهنا، محمد (2003). **العوامل المؤثرة على فعالية تطبيق إدارة الجودة في إدارة التعليم بمنطقة الرياض**. رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.

الموسوي، نعمان (2003). تطوير أداة لقياس فعالية إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، **المجلة التربوية** ، (17) ، 67، 89- 118

النجار، فريد (1999). إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، **المؤتمر السنوي الثالث، الجزء الثاني، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية**، إدارة النشر والتوزيع، القاهرة.

النجار، فريد (2002). **إدارة الفريد، بالجودة الشاملة** ، (ط2) ، القاهرة : إيتراك للنشر والتوزيع .

النجار، فريد ، (1995) . **إدارة الجامعات بالجودة الشاملة** ، القاهرة : إيتراك للنشر والتوزيع .

النشاش، هيام (2006) . **تطوير أنموذج لضمان الجودة في الجامعات الأردنية في ضوء الواقع والنماذج العالمية** ، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة عمّان العربية للدراسات العليا. عمّان، الأردن.

النعساني، عبد المحسن (2003). نموذج مقترح لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، **ورقة عمل ، الملتقى العربي لتطوير أداء كليات التجارة في الجامعات العربية 11 - 13 مارس** ، دمشق.

النوايسة، أسماء (200). **مدى إمكانية تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة في جامعة مؤتة من وجهة نظر الإداريين فيها**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

هلال، أمل (2002). **تطوير الإدارة الجامعية في ضوء فعاليات إدارة الجودة الشاملة**، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة القاهرة، القاهرة، مصر .

ويليامز، ريتشارد (1999) . **أساسيات إدارة الجودة الشاملة**، ترجمة عبد الكريم العقيل ، الرياض : مكتبة جرير.

المراجع الأجنبية:

Algamidi, I. (2006). **Comprehensive School Evaluation and Its Impact on School Improvement in Alaqeeq Distirct**, Albaha

Province, Saudi Arabia, MA Dissertation , University of London, London ,U.K.

Araújo, A & Kess, P. (2007). TQM Challenges in Changing Universities into E-universities, **Quality Assurance in Education**. 10 (1) , 2 6-36.

Barton, Joan A. Matson, D. Brian (1991) Service Quality; **An Introduction Province of Eritich Columbia** Publication P.7.

Berings, D. (2009). Reconciling Competing Values as a prerequisite of Total Quality Initiatives in colleges in Flanders (Belegium). Dissertation **Abstract International.** DIA-C 63/01, P9.

Coate, L. (1999). Implementing total quality management in a university setting in Sherr, L.A. and Teeter, D.J. (Eds**), Total Quality** Management in Higher Education, New **– Directions – for- Institutional- Research**, 71, Autumn, 27 – 38.

Costin, H. (1994). Reading in **Total Quality Management**, New York Sandigo.

Dale, James, (1991). **Quality, Costing, (London Chapman and Hall).**

Data, B. (1994). Management Quality, U.K: Prentice Hall.

Ducan, A. (2004). **Improving customer satisfaction in African American Hair care Service industy using Total Quality Management**. Doctoral Thesis, California state University, long beach. USA.

Erans, J. R. Productionl Operation **Management Quality Performance and Value 5th Edition West Polishing Company** New York, 1997.

Hansson, J. .(2003). **Total quality Management- Aspects of Implementation and Performance.** Doctoral Thesis, Lulea University, Sweden.

Heizer, J, & Render, B . (2001) .**Operations Management** , 6the edition, New Jersey : Prentice Hall , Inc.

Hess, P. (2006). Bureaucracy and Total **Quality Management: A Sociological Theory of Clashing System, Moralities and Knowledge .Methods. Ed, D. Dissertation**, University of Brandies , USA

Hiffler, G. Moran & Nabler G**., Thinking in Total Quality Management, Norcrose, IB & Management Press, 1994.**

Hill, D. (2008). What makes Total Quality Management work : A Study of Obstacles and Outcomes. Ed, **D. Dissertation**, **University of Capella , USA**

Hirtz, P. (2010). Effective Leadership for Total Quality Management, **Unpublished Doctrol Dissertation**, University of Missouri, Maissouri, USA.

Hixon, J. and K. Lovelace (1992). "Total Quality Management Challenge to Urban School" **Education 2 Leadership**, 50(3).

Manning, A.(2010). **Identifying quality Management Practices used with Holmes partnership Schools of Educatiuon**. Unpublished Ed, D. Dissertation, University of Pittsburg, Pennsylvania, USA.

March John, **The Quality Took it an A-Z tools. And Technique Kemposton, Is Letd,** U.S.A. 1993, P. 25-30.

Mohraman, A . (1989). Changing the Organization through Time**: a New Paredign, San Francisco: Bass** Publishers.

Smith. A & Offodile, O (2008). Data Collection Automation and Tota**l Quality Management. Health Markiting Quarterly.** 3 (25), 217-239.

Stupak, Ronald J. and Garrituy, Rudoleh B; **Change Chllenge, and the Responsibility of Public Administration Quarterly**, Vol. 17, No Spring 1993.

Taylor, S. & Bogdan, R . (1997). **Introduction to Qualitative Research Methods**, New York: John Wiley.

Vijande, M & Gonzalez, L. (2008). Total Quality Management Practices and Firms Adoption of Technoilogical and Administrative innovations. **The TQM Magazine**, 1 (37), 33-66.

Webb, R. (2002). **Total Quality Management:An Organaizatioal Communication Analysi**s. Ed, D. Dissertation, University of Texas at Austin , USA

ملحق رقم (1)

أداة الدراسة بصورتها الأولية

المكرم الأستاذ الدكتور ا لمحترم

المكرم الدكتور المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد

يقوم الباحث بإعداد أطروحة بعنوان ((أنموذج مقتـــرح لإدارة الجامعـــات فـــي المملكة العربية السعودية في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشـــاملة فـــي التعلـــيم العالي)) للحصول على درجة الدكتوراة في الإدارة التربوية من الجامعة الأردنية، وقد أعد الباحث استبانة مكونة من تسعة عشر مجالاً ، بحيث يحتوي كـــل مجـــال على مجموعة من العوامل التي تعبر عن المجال الذي تنتمـــي إليـــه ، ونظـــراً لخبرتكم في هذا المجال ، فقد تم اختياركم لتحكيم أداة الدراسة من حيث الصـــياغة اللغوية للأداة ، ودرجة تمثيل العوامل للمجالات التي تنتمي إليها ؛ وإذ نقدر لكـــم هذا التجاوب الكريم ، فإننا نقدم لكم خالص الشكر على ما نستقطعه مـــن وقـــتكم الثمين .

الباحث

إبراهيم الشريف

م	أولاً: الرسالة والرؤيا	الصيـــــــــاغة اللغوية			الانتماء للمجال	
	العوامـــــــــــــــــــــــــــــــــــل	مناسبة	غيـــــر مناسبة	تعديل	تنتمي	لاتنتمي
1	تتميز رسالة الجامعة بأنها موجزه وواضحة تعبر عن الأهداف الرئيسية للجامعة بحيث يمكن استخدامها كدليل للتخطيط والتطوير .					
2	رسالة الجامعة هي غاية ومسعى الجميع للوصول إلى الجودة والتميز في العمل .					
3	تحدد رسالة الجامعة أولويات التطوير وتحسين الجودة فضلاًعن كونها عنصراً أساسياً في عملية ضمان الجودة					
4	الغايات المتعلقة بوظائف الجامعة ووحداتها الإدارية هي عبارة عن تطبيقات لرسالة الجامعة.					
5	تحدد رسالة الجامعة الخطوط العامة التي توجه تفاصيل التخطيط الإستراتيجي .					
6	هناك علاقة وثيقة بين رسالة الجامعة والأهداف التي تسعى إليها .					
7	تتفق التوجهات التي حددتها رسالة الجامعة مع الاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للمملكة العربية السعودية .					
8	الرؤيا التي تسعى إليها الجامعة هي ترجمه فعلية لرسالة الجامعة على أرض الواقع .					
	ثانياً :القيادة الجامعية					
9	اقتناع إدارة الجامعة وأيمانها بدعم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة .					
10	توافر دليل واضح وموثق لسياسة ومعايير تطبيق أدارة الجودة الشاملة.					
11	تجديد وتطوير الهيكل التنظيمي الجامعي بما يتلاءم مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة.					
12	تقوم إدارة الجامعة بالاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية والتقنية بدرجة عالية من الفاعلية والكفاءة والإنتاجية .					
13	تقوم إدارة الجامعة باعتماد نظام اللامركزية الإدارية وتفويض الصلاحيات في الجامعة .					
14	تميز إدارة الجامعة بأخلاقيات العمل من عدل ومساواة ودقة وموضوعية .					
15	تميز إدارة الجامعة بالمرونة حسب متطلبات المواقف التي تواجهها.					

لاتنتمي	تنتمي	تعديل	غير مناسبة	مناسبة	تابع :القيادة الجامعية	م
الانتماء للمجال		الصيـــــــــاغة اللغوية			العوامـــــــــــــــــــل	
					تعمل إدارة الجامعة على تحقيق التوازن بين النمو الكمي لأعداد الطلبة وبين النموالنوعي وجودة التعليم في الجامعة	16
					تعمل إدارة الجامعة على تشجيع بناء ثقافة منظميه راسخة لتأكيد الجودة في الجامعة مثل(القيم العامة ، والمعتقدات والسلوكيات التي تعكس مدى الاهتمام بتحقيق الجودة) .	17
					تعمل إدارة الجامعة على التركيز على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي تحقيقا للتحول إلى مفهوم أدارة الجودة الشاملة.	18
					ثالثاً : الثقافة التنظيمية	
					سعي إدارة الجامعة لتوفير مناخ تنظيمي جامعي يشجع على ألتميز في الأداء.	19
					تعمل إدارة الجامعة على العمل على وضع سياسة واضحة للجودة ونشرها في جميع كليات الجامعة .	20
					تعمل إدارة الجامعة على تحقيق الأهداف الذاتية للعاملين من خلال أهداف الجامعة الكلية .	21
					تعمل إدارة الجامعة على زيادة انتماء العاملين في الجامعة للمساهمة بالوعي والالتزام بتطبيق مفهوم الجودة الشاملة .	22
					تعمل إدارة الجامعة على تنمية الرقابة الذاتية والإحساس بالمسؤولية لدى العاملين .	23
					تعمل إدارة الجامعة على توافر المعاملة الإنسانية والاحترام والتقدير لكل من يعمل في الجامعة .	24
					رابعاً : نظام حوسبة وتحليل المعلومات	
					توافر شبكة من الحواسيب يخزن فيها البيانات والمعلومات والإحصاءات المتعلقة بإدارة العمليات كافة في الجامعة .	25
					ضمان درجة اعتمادية عالية في طريقة جمع البيانات المرتبطة بالجودة .	26
					دراسة وتحليل البيانات المرتبطة بالعملاء لدعم عملية تحديد الأولويات لتطويرها .	27
					توافر نظام مالي دقيق ومحوسب يساعد على اكتشاف الأخطاء وضبط الأمور المالية .	28
					خامساً : التخطيط الاستراتيجي	
					يقوم التخطيط الإستراتيجي على أهداف قصيرة المدى وأخرى طويلة المدى مستقاة من الرسالة والتطلعات .	29
					امتلاك إدارة الجامعة خططا للتحول لنظام أدارة الجودة الشاملة .	30
					حرص إدارة الجامعة على فتح تخصصات جديدة يحتاجها المجتمع تبعا للمتغيرات الاقتصادية و الاجتماعية لمجتمع المملكة العربية السعودية.	31
					ترجمة الخطة الإستراتيجية للجامعة إلى خطط تفصيلية يتم تنفيذها على مراحل متتالية .	32
					تحرص إدارة الجامعة عند وضع أي خطط كبرى تتعلق بالمؤسسة على أن تكون هذه الخطط مفهومة لكافة العاملين بالمؤسسة وعلى أن يشارك كافة العاملين في المؤسسة في وضعها .	33

م	العوامـــــــــــــــــــــــــــــــــــــل	الصيـــــــــــــاغة اللغوية			الانتماء للمجال	
		مناسبة	غيـــــر مناسبة	تعديل	تنتمي	لا تنتمي
	تابع : التخطيط الاستراتيجي					
34	يتميز التخطيط الإستراتيجي ، أنـه يأخذ في الحسبان أولويـات التطوير فضلاً عن التسلسل المناسب للأهداف ، وذلك من أجل الحصول على أفضل النتائج سواء على المدى القريب أم البعيد ..					
	سادساً : إدارة تخطيط الموارد البشرية					
35	هناك تحديد دقيق للهيكل التنظيمي الجامعي كما وكيفا .					
36	تحديـد احتياجـات الجامعـة مـن الكـوادر الأكاديميـة والإداريـة فـي مختلف التخصصات والمستويات الوظيفية .					
37	تحديد موضوعي للمهارات والقدرات التي يجب أن يتميز بها الفرد الذي سيسند إليه القيام بالوظيفة .					
38	استقطاب المـوارد البشرية القـادرة و الراغبـة فـي أداء العمـل كمـا وكيفا تحقيقا لأهداف الجامعة في الاجلين القصير و الطويل .					
39	اعتمـاد إدارة الجامعـة نظـام الجـدارة والتميـز للحكـم علـى أداء العاملين من أكاديميين و أداريين وفنيين بدلا من اعتماد الأقدمية والعمر والخبرة .					
	سابعاً : إدارة تدريب الموارد البشرية					
40	تنفيذ البرامج التدريبية بناء على أسس ومعايير واضحة ، هدفها الأساسي تنمية قدرات العاملين على تحقيق مستوى جودة عال في أداء العمل الجامعي .					
41	تحديـد الاحتياجـات التدريبيـة للعـاملين فـي الجامعـة بنـاء علـى دراسات دقيقة مسبقة					
42	أنشاء قسم خـاص للتـدريب وتأهيل العـاملين فـي الجامعـة ضـمن مجال أدارة الجودة الشاملة .					
43	التأكد من قيام العاملين بتطبيق مهارات تحسين الجودة التي تلقوها أثناء التدريب عند ممارسة مهامهم الوظيفية .					
44	تصـميم وتنفيـذ بـرامج تدريبيـة بشـكل دائـم ومسـتمر للكـوادر الأكاديمية و الإدارية تركز على الجودة الشاملة في أداء العمل .					
	ثامناً : إدارة تحفيز الموارد البشرية					
45	تـوافر نظـام خـاص للحـوافز و المكافـآت الماديـة و المعنويـة تقديرا لجهود العاملين المتميزين في العمل .					
46	زيـادة التنـافس بـين العـاملين فـي الجامعـة مـن خـلال الإعـلان عن المكافآت الممنوحة لمن يستحقها وأسباب منحها .					
47	منح مكافآت جماعية للعاملين على مشاركتهم المتميزة في تحقيق الجودة في العمل .					
48	يقابـل التحسـين الواضـح مثلـه فـي ذلـك مثـل الانجـازات البـارزة بالتقدير الذي يستحقه.					
49	استخدام آليـة محـددة لحفـز العـاملين بالجامعـة علـى أبـداء الآراء وتقديم الأفكار .					

م	العوامـــــــــــــــــل	الصيـــــــــــــــاغة اللغوية			الانتماء للمجال	
		مناسبة	غير مناسبة	تعديل	تنتمي	لا تنتمي
	تاسعاً : إدارة عملية صنع القرارات					
50	توسيع قاعدة اللامركزية الإدارية في المشاركة بصنع القرارات لدى مجالس عمداء الكليات ورؤساء الأقسام والعاملين فيها .					
51	تشجع إدارة الجامعة فرق العمل للاجتماع دوريا لمناقشة مشاكل العمل و المشاركة في صنع القرارات.					
52	تشجع إدارة الجامعة العاملين على المبادرة بالمشاريع والأفكار الناجحة لتوكيد الجودة فيها .					
	عاشراً : إدارة العمليـــــــــــــات					
53	يساند مدير الجامعة بقوه مشاركة العاملين في المؤسسة في عمليات إدارة الجودة الشاملة .					
54	تعمل الإدارة العليا على توفير كافه احتياجات إداراة عمليات الجودة الشاملة كي تقدم المساعدة حيثما يحتاج الأمر إلى مساعده.					
55	يشارك كل أعضاء هيئه التدريس والإدارة في عمليات التقييم الذاتي كما يتعاونون مع عمليات التحسين والتبليغ كل في مجال عمله.					
56	تشجيع الإدارة العليا الابتكار والمبادرة في إطار من الإرشادات الواضحة وعمليات المساءلة وذلك على كل مستويات المؤسسة.					
57	يشكل التقييم وتخطيط عمليات تحسين الجودة جزءا أساسيا من العمليات الإدارية					
58	تقوم الإدارة بتصميم عمليات لضمان الوصول إلى معايير مقبولة من الجودة فضلا عن ضمان استمرار التحسن في الأداء.					
59	وجود برنامج يعمل على دراسة وتحليل كافة العمليات في الجامعة ومن ثم إبلاغ مدير الجامعة والمجلس الأعلى حول جودة نشاطات الجامعة .					
60	التركيز على جودة العمليات الإدارية والفنية بدلا من التركيز على نتائجها .					
61	تتوفر درجة عالية من المرونة و السرعة أثناء تنفيذ العمليات .					
62	التأكيد على التحسين المستمر لجودة العمليات .					
63	السعي إلى التخفيض في تكلفة أدارة العمليات في الجامعة .					
64	تصميم جميع العمليات بشكل يؤدي إلى تلبية حاجات ورغبات العملاء وتحقيق الرضا ء لهم .					
65	التأكيد على منع حدوث الأخطاء في العمليات من خلال تبني رقابة فاعلة على الجودة أثناء تنفيذها .					

م	العوامل	الصياغة اللغوية: مناسبة	الصياغة اللغوية: غير مناسبة	الصياغة اللغوية: تعديل	الانتماء للمجال: تنتمي	الانتماء للمجال: لا تنتمي
	الحادي عشر: الطالب					
66	تتسم معايير قبول الطلاب بالوضوح والمعقولية وتطبيقها على الجميع بعدالة .					
67	المستوى ألتحصيلي والمهاري للطلاب المقبولين يساعد على تطبيق الجودة الشاملة في التعليم بفعالية وكفاءة عالية .					
68	يتم تحديد حصيلة التعلم المطلوبة بعد دراسة رأي هيئة التدريس والخبراء .					
69	تتفق حصيلة التعلم المطلوبة مع إطار المؤهلات الوطني،كما تغطي كل مجالات التعلم بالمستوى المطلوب .					
70	تتفق حصيلة التعلم مع متطلبات الممارسة المهنية في المملكة العربية السعودية في القطاعات المعنية.					
71	قامت الجامعة بتحديد خصائص معينة من أجل تنميتها في الطلاب الذين يتخرجون منها ، وقامت بوضع استراتيجيات شاملة لتنمية هذه الخصائص وتطبيق هذه السياسات في كل برامج الجامعة .					
72	تضع الجامعة آليات لتقييم المدى الذي وصلت إليه في تنمية هذه الخصائص لدى خريجيها ، والإبلاغ عنه.					
73	يتم فحص مستويات إنجاز الطلاب بكل دقة(يشمل ذلك إجراءات مثل تصحيح عينات عشوائية من أوراق الطلاب على أيدي أعضاء هيئة تدريس من مؤسسات أخرى ، ومراجعات يقوم بها زملاء مستقلون لفحص جودة التعلم مقارنة بجودته في مؤسسات مماثلة في المملكة العربية السعودية ،أو في العالم).					
74	توجد إجراءات فعالة لضمان أن الأعمال التي يتقدم بها الطلاب من إنتاج هؤلاء الطلاب أنفسهم.					
75	تقوم الجامعة بمتابعة أداء خريجيها الذين انتقلوا إلى مؤسسات أخرى ، ومقارنته بأداء خريجي المؤسسات الأخرى.					
76	تقوم الجامعة بشكل دوري بالاتصال بخريجيها لاستطلاع آرائهم حول جدوى المهارات التي اكتسبوها من دراستهم بالكلية ، فضلا عن كفايتها.					
77	يجتمع أعضاء هيئة التدريس بعدد صغير من الطلاب بشكل دوري من أجل مساعدتهم على فهم ما يدرسونه ، وتطبيق ما يفهمونه .					
78	يتم تقييم أعمال الطلاب بموضوعية وعدالة ونزاهة .					
79	تتابع الجامعة معدل تقدم الطلاب من سنة إلى سنة ، ومعدل نجاحهم في الانتهاء من دراسة برامجهم بنجاح،وتقوم بتحليل هذه المعدلات للتعرف على قطاعات أولئك الطلاب الذين يواجهون صعوبات في دراساتهم.					
80	تستخدم الجامعة مقاييس مناسبة لتقييم معدلات التقدم والنجاح،وتتخذ الإجراءات المناسبة عند التعرف على أية مشكلات في هذا الصدد.					

م	تابع: محور الطالب	الصيـــــــــاغة اللغوية			الانتماء للمجال	
		مناسبة	غير مناسبة	تعديل	تنتمي	لا تنتمي
81	تقوم الإدارة بإبلاغ الطلاب بنتائج تقييم أدائهم بدون أي تأخير،كما تقوم بإطلاعهم على طرق تقديم المساعدة لهم.					
82	التركيز على العميل (الطالب) كمحور رئيس للعملية التعليمية في الجامعة .					
	الثاني عشر:عضو هيئة التدريس					
83	يتوافر لدى أعضاء هيئة التدريس المؤهلات والخبرات اللازمة التي تؤهلهم للقيام بأعباء تدريس المقررات التي يدرسونها.					
84	تتألف هيئة التدريس من نسبة متوازنة من أعضاء هيئة التدريس الذين يعملون بالمؤسسة كل الوقت، وأولئك الذين يعملون بها بعض الوقت (كقاعدة عامه،يلزم ألا تقل نسبة أعضاء هيئة التدريس الذين يعملون كل الوقت عن75%)					
85	يشارك كل أعضاء هيئة التدريس باستمرار في النشاطات العلمية لضمان أن يكونوا على علم بآخر التطورات في مجال تخصصهم، بحيث يمكنهم مساعدة طلابهم على أن يكونوا هم الآخرين على علم بهذه التطورات .					
86	يشارك أعضاء هيئة التدريس الذين يقومون بالتدريس في مرحلة الدراسات العليا في البحث العلمي في مجال المقررات التي يدرسونها.					
87	يضم فريق التدريس في البرامج المهنية مهنيين متخصصين في هذه المجالات من ذوي الخبرة والمؤهلات العليا.					
88	يتواجد أعضاء هيئة التدريس في أوقات معلن عنها قي جدول الإرشاد الطلابي الأكاديمي					
89	تعمل الجامعة على توفير برامج توجيه وتدريب فعالة لصالح أعضاء هيئة التدريس الجدد والعاملين بعض الوقت (تعمل هذه البرامج على إطلاع أعضاء هيئة التدريس هؤلاء على نواتج التعلم المطلوبة،وأساليب التدريس المستهدفة ،والقدر الذي يسهم به كل مساق في تنفيذ البرامج ككل)					
90	يعمل أعضاء هيئة التدريس على تطوير أساليب لتحسين تدريسهم،كما يحتفظون بسجلات تبين عمليات التقييم التي يقومون بها،وسياسات التطوير.					
91	تعمل الجامعة على إتاحة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس على أن يطوروا أنفسهم مهنيا بالنسبة لجودة التدريس،وتقديم العون في تلك الحالات التي يواجهون صعابا فيها.					
92	تتابع الجامعة مدى الجهد الذي يبذله أعضاء هيئة التدريس في تطوير أنفسهم مهنيا لتحسين جودة التدريس.					
93	تحرص المؤسسة على الإعلان عن تقديرها بصورة رسميه للأداء البارز في التدريس،كما تحرص على تشجيع الإبداع والابتكار.					

م	الثالث عشر : إستراتيجيات التدريس	الصيـــــــــــــاغة اللغوية			الانتماء للمجال	
	العوامـــــــــــــــــــــــــــــــــــــل	مناسبة	غير مناسبة	تعديل	تنتمي	لا تنتمي
94	تعكس أساليب التدريس المستخدمة في الجامعة نواتج التعلم التي ترغب الجامعة في تنميتها في طلابها .					
95	تبين توصيفات المساقات بوضوح أساليب التدريس والتقويم التي يجب استخدامها في تدريس هذه المساقات والبرامج .					
96	توصيف المساقات لايذكر وحسب أنواع المعلومات التي سيكتسبها الطلاب،إنما يذكر كذلك نشاطات الطلاب المناسبة لتنمية المهارات .					
97	يبين توصيف المساقات المهارات التي سيكتسبها الطلاب بما في ذلك التفكير الإبداعي ، وحل المشكلات ، والمسئولية ،والمهارات الاجتماعية، والسلوك الأخلاقي ، ومهارات الاتصال ، والمهارات الحسابية(إي القدرة على استخدام الأرقام واللغة والحاسب الآلي).					
98	تعمل الجامعة على تنسيق التخطيط لتنمية نواتج التعلم في كل مساقاتها،بحيث ينطلق كل مقرر من المقرر السابق له،ويمهد للتالي له .					
99	تقوم الجامعة بشكل دوري بمراجعة فعالية الأساليب المستخدمة، كما تقوم بإدخال التعديلات المناسبة على ضوء الأدلة المتعلقة بهذه الفعالية.					
100	يتوافر لدى الجامعة نظام شامل لتقييم فعالية التدريس،وذلك في كل المساقات،وهو نظام يشمل استطلاع آراء الطلاب،وإن كان لايقتصر على ذلك.					
	الرابع عشر : البرامج الأكاديمية					
101	عند تقديم أية اقتراحات تتعلق بإنشاء برامج جديدة،تصحب هذه الاقتراحات وثائق تبين بوضوح توصيف البرنامج المقترح، وتنظر اللجنة الأكاديمية العليا في هذه الاقتراحات،وتقوم بالموافقة عليها،أو رفضها بشكل رسمي.					
102	يتم تحديد العوامل التي تم الأخذ بها عند اقتراح برامج جديدة بوضوح، كما يتم الرجوع إليها على الدوام.					
103	يتم تقييم المساقات بشكل سنوي،كما يتم الإبلاغ عن هذا التقييم، و يتم كذلك تعديل هذه المسا قات حسب ما يقتضيه الحال،كما يتم تدوين تفاصيل هذه التغييرات،والأسباب التي دعت إليها وذلك في سجلات هذه المساقات .					
104	تقوم الجامعة بإجراء تقييم جذري لكل برامجها مرة واحدة على الأقل كل سبع سنوات.					
105	تحرص الجامعة عند القيام بمراجعة برامجها العلمية على أن يشارك خبراء من الصناعات والمهن ذات العلاقة،فضلا عن أعضاء هيئة تدريس من مؤسسات أخرى من ذوي الخبرة.					
106	تحرص الجامعة عند مراجعتها لبرامجها على جمع المعلومات عن طلابها،وخريجيها،سواء عن طريق استبيانات،أومقابلات،كما تحرص على طرح الأمر للنقاش مع أعضاء هيئة التدريس،وأصحاب الأعمال الذين يعمل خريجو الجامعة لديهم.					

م	تابع البرامج الأكاديمية	الصياغة اللغوية			الانتماء للمجال	
		مناسبة	غير مناسبة	تعديل	تنتمي	لا تنتمي
107	في حالة تلك البرامج التي تشمل أنشطة ميدانية،تحرص الجامعة على توفير وصف واضح لما تتوقع أن يتعلمه الطلاب من هذه النشاطات،كما تحرص على أن يكون لدى الطلاب والمشرفين عليهم إدراك واضح لما تتوقع الجامعة أن يتعلمه الطلاب من هذه النشاطات.					
108	تحرص الجامعة على أن يكون المشرفون الميدانيون على وعي تام بطبيعة العمل الذي يقومون به،وعلى العلاقة بهذا النشاط الميداني،وذلك بتزويدهم بالمعلومات التي يحتاجونها في هذا الصدد،إما على هيئة نشرات أو عن طريق الاجتماع بهم،وتوضيح الموضوع لهم، كما تحرص الجامعة كذلك على إعطاء طلابها الفرصة للتأمل فيما قاموا به،وكيفية تطبيقه في سياقات مماثلة.					
109	تختار الجامعة أماكن الخبرة الميدانية حسب قدرة هذه الأماكن على تطوير حصيلة التعلم التي تسعى الجامعة لأن يكتسبها طلبتها،كما تقوم بتقييم فعالية هذه الأماكن في تنمية هذه النواتج.					
110	تحرص الجامعة على تقييم الأنشطة الميدانية من قبل الطلاب والمشرفين على الموقع،وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة،كما تحرص على أن تؤخذ نتائج هذا التقييم في الاعتبار عند تخطيط الأنشطة الميدانية التالية.					
	الخامس عشر: الكتاب التعليمي					
111	يتم إتاحة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس لاختيار المراجع العلمية المناسبة للمساقات التي يدرسونها .					
112	تتسم الكتب المستخدمة في تدريس المساقات بحداثتها ، وباحتوائها على أحدث النظريات العلمية في مجالها .					
113	تتوافر الكتب والمواد التعليمية بكميات كافية قبل بدء الدراسة .					
114	تتوافر المراجع العلمية المساندة للدراسة الفردية وتوجد في متناول الطلاب .					
115	يقوم العاملون في المكتبة بشكل دوري بمراجعة الكتب والمراجع لضمان توافرها في متناول المستخدمين لمواجهة متطلبات المساقات التي تقدمها الجامعة.					
116	يقوم العاملون في المكتبة بشكل دوري بمراجعة الكتب والمراجع لضمان توافرها في متناول المستخدمين لمواجهة متطلبات المساقات التي تقدمها الجامعة.					
	السادس عشر : مصادر التعلم					
117	تتوافر لدى الجامعة سياسات واضحة لتنمية المكتبة وغيرها من مصادر التعلم . ترتبط هذه السياسات باحتياجات البرامج التي تقدمها الجامعة .					

م	تابع : مصادر التعلم	الصيـــــــاغة اللغوية			الانتماء للمجال	
	العوامـــــــــــــــــل	مناسبة	غيــــر مناسبة	تعديل	تنتمي	لا تنتمي
118	تتوفر لدى الجامعة إستراتيجية واضحة لمصادر التعلم ترتبط ارتباطاً مباشراً بالأولويات الإستراتيجية الخاصة بتطوير البرامج ، وتقوم الجامعة بتعديل هذه الإستراتيجية عند الحاجة كي تتلاءم مع البرامج الجديدة ألتي تقوم الجامعة بإدخالها .					
119	تقوم الجامعة مرة كل عامين على الأقل بتقييم كفاءة المكتبة والمواد المتوافرة بمركز مصادر التعلم .					
120	تقوم الجامعة بوضع قائمة أولويات تتعلق بالحصول على المواد والخدمات المطلوبة التي تتفق مع احتياجات المستخدمين .					
121	يقوم أعضاء هيئة التدريس المسئولون عن المساقات والبرامج بتقديم المشورة بصفة دورية حول المواد اللازمة لمساندة عمليتي التدريس والتعلم .					
122	تفتح المكتبة ومراكز مصادر التعلم وأماكن الخدمات ذات العلاقة أبوابها لساعات طويلة لضمان توافر خدماتها في متناول المستخدمين .					
123	تتوافر اتفاقات تعاون مع مكتبات ومراكز مصادر أخرى يتم بموجبها تبادل الخدمات والاستعارات .					
	السابع عشر: خدمة المجتمع					
124	تحدد السلطة العليا بشكل رسمي سياسة الجامعة تجاه خدمة المجتمع،وتعمل القرارات التي يتخذها كبار الإداريين في المؤسسة على مساندة هذه السياسة.					
125	تبين التقارير التي تصدرها الجامعة حجم الخدمات التي قدمتها بالأرقام،وهي تقارير تصدر بشكل سنوي.					
126	تشمل معايير الترقية والتقييم الخاصة بأعضاء هيئة التدريس،تشمل الإسهامات التي قدموها لخدمة المجتمع.					
127	يشارك أعضاء هيئة التدريس في أنشطة التخطيط الاستراتيجي التي يقوم بها المجتمع المحلي،ويتعاونون معه في تنفيذ المبادرات الجديدة.					
128	تتعاون الجامعة مع المجتمع المحلي في إنشاء الهيئات المهنية التي يحتاجها المجتمع،مستعينة بخبرة أعضاء هيئة التدريس كل في مجاله.					
129	تقيم الجامعة علاقات إيجابية قوية مع القطاع الصناعي المحلي،وأرباب العمل،مما يساعدها في تقديم برامجها(قد يشمل ذلك أشياء مثل:إنشاء برامج تشمل العمل والدراسة،أو تنظيم عمل الطلاب بعض الوقت،أو التعرف على المواضيع،التي تهم المجتمع،وتقديمها للطلاب لدراستها كمشروعات دراسية.)					
	الثامن عشر : البـــــحث العلـــــــمي					
130	تتوافر لدى الجامعة خطة معلنة حول تنمية البحث العلمي تتناسب مع طبيعة الجامعة ورسالتها، واحتياجات التنمية الاقتصادية بالمملكة العربية السعودية .					
131	تحتوي خطة تنمية البحث العلمي على مؤشرات محددة ، ومقاييس مقارنة واضحة للأداء.					

م	تابع البحث العلمي	الصياغة اللغوية			الانتماء للمجال	
	العوامل	مناسبة	غير مناسبة	تعديل	تنتمي	لا تنتمي
132	تشجع الجامعة التعاون مع القطاع الصناعي، وهيئات البحث العلمي الأخرى ، وتشمل أشكال التعاون: المشروعات البحثية المشتركة،والاستخدام المشترك للمعدات والأجهزة ، والتعاون في استراتيجيات تنمية البحث العلمي .					
133	تتوافر آليات للتعاون مع الجامعات وشبكات البحث العلمي على مستوى العالم.					
134	تتوافر لدى الجامعة سياسات عامة تتعلق بإنشاء معاهد البحوث ،أو مراكز البحوث، و مسئوليات هذه المعاهد أو المراكز ، ،فضلا عن المراجعة السنوية لها.					
135	يوجد لدى الجامعة لجنة رفيعة المستوى لمتابعة الالتزام بالمعايير الأخلاقية،والموافقة على المشروعات البحثية التي قد تؤثر على قضايا أخلاقية.					
136	يحدد تقيم الأداء ومعايير الترقية بوضوح توقعات الجامعة حول مشاركة أعضاء هيئة التدريس في البحث العلمي ،والنشاطات العلمية بصفة عامة .					
137	تحرص الجامعة على السعي نحو توفير الدعم المالي من منظمات المجتمع وأعضائه البارزين لأغراض البحث العلمي،وغيره من الأغراض.					
138	تقدم الجامعة العون لصغار أعضاء هيئة التدريس في تنمية مشروعاتهم البحثية، وذلك عن طريق تدريبهم على أيدي كبار أعضاء هيئة التدريس ، وإشراكهم في فرق البحث،وتقديم العون لهم فيما يتعلق بتصميم مشروعاتهم البحثية ، وتقديم الدعم المالي الضروري.					
139	تحرص الجامعة على الاعتراف بالمساهمات التي يقدمها طلبة الدراسات العليا في مشروعات البحث العلمي المشترك،كما تحرص على ظهور أسمائهم في الأبحاث المشتركة والتقارير ، ضمن أسماء المؤلفين الآخرين ،وذلك عند إسهامهم في هذه الأعمال بشكل واضح.					
140	تقدم الجامعة المساعدة لأعضاء هيئة التدريس للقيام بأبحاث مشتركة مع زملائهم في المؤسسات الأخرى وفي العالم .					
141	تنعكس الأبحاث العلمية التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس ،فضلا عن نشاطهم العلمي بشكل عام على تدريسهم للمقررات التي يدرسونها ، فضلا عن انعكاس التطورات المهمة في مجال تخصصهم بشكل عام.					
142	تتوافر لدى المؤسسة استراتيجيات للتعرف على أعضاء هيئة التدريس ، وطلبة الدراسات العليا الخبراء في مجالهم، واستثمار خبرتهم هذه في تقديم خدمات إلى المجتمع الذي تعمل فيه، وتوليد موارد مالية للمؤسسة.					
143	يتوفر عدد كاف من المعامل والمعدات والمكتبات و أنظمة المعلومات،لمساندة النشاطات البحثية الأساسية لأعضاءهيئة التدريس والطلاب في مجالات البرامج ألتي تقدمها الجامعة.					
144	هناك هامش كبير من الحرية والديمقراطية لأعضاء هيئة التدريس في اختيار المواضيع ألتي يرغبون في بحثها .					

م	التاسع عشر: التقويـــــــــــــم	الصيـــــــــاغة اللغوية			الانتماء للمجال	
	العوامـــــــــــــــــــــــــل	مناسبة	غيـــــر مناسبة	تعديل	تنتمي	لا تنتمي
145	وضع معايير محددة توضح مدى الإنجاز الذي تم تحقيقه .					
146	شمولية عملية المتابعة و التقويم لجميع العمليات الإدارية .					
147	الدقة و الموضوعية في عملية التقويم المستمر .					
148	استمرارية عملية المتابعة والتقويم تحقيقا لأهداف الرقابة الوقائية .					
149	تقدم التقارير الخاصة بعمليات التقييم صورة شامله عن أداء الجامعة ككل وتحدد نقاط القوه والضعف واستراتيجيات التحسين.					
150	اعتماد طرق القياس الكمي و التحليل الإحصائي لتقييم مستوى الجودة المنجز .					
151	يعتمد التقييم على المدخلات والعمليات والنواتج مع التركيز على جودة المخرجات،و يركز التقييم وتخطيط الجودة على تلك النشاطات التي وضعتها المؤسسة في أولويات خطة التحسين.					
152	اعتماد مبدأ التقويم و الرقابة الذاتية في الجامعة .					
153	يشكل التقييم وتخطيط عمليات تحسين الجودة جزءا أساسيا من العمليات الإدارية					
154	يستند التقييم إلى أدله وقرائن موضوعيه ويرتبط بمعايير ملائمة ومؤشرات أداء محدده مسبقا كما يشترك خبراء مستقلون في تفسير ما تدل عليه الأدلة والقرائن .					

ملحق (2)

أداة الدراسة بصورتها النهائية

المكرم الأستاذ الدكتور ا لمحترم

المكرم الدكتور المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ,,,, وبعد

يقوم الباحث بإعداد أطروحة بعنوان: أنموذج مقترح لإدارة الجامعـــات فـــي المملكة العربية السعودية في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العـــالي للحصول على درجة الدكتوراة في الإدارة التربوية من الجامعة الأردنية، وقد أعـــد الباحث استبانه مكونة من أحد عشر مجالاً، بحيث يحتوي كل مجال على مجموعـــة من العوامل والمؤشرات التي تعبر عن المجال الذي تنتمي إليه .

ورغبة في الاستفادة من خبراتكم في هذا المجال , يرجى تكـــرمكم بتحديـــد درجة وجود هذه العوامل والمؤشرات في الجامعة التي تنتمي إليها إزاء كل فقرة من الفقـــرات بوضع إشـــارة (√) في المكـــان الذي يتناسب مـــع اختيـــاركم ، (بدرجة كبيرة جداً، بدرجه كبيره، بدرجة متوسطة، بدرجة ضعيفة، بدرجة ضـــعيفة جداً)، آملاً منكم التعاون ، والإجابة على جميع فقرات الاستبانة بدقة وموضـــوعية, مؤكداً لكم أن المعلومات التي سوف يحصل عليها الباحث سوف تعامـــل بالســـرية التامة, ولن تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

شاكراً لكم تعاونكم سلفاً ,,

الباحث

إبراهيم الشريف

م	أولاً: الرسالة والرؤيا	درجة توافر هذا العامل				
	العوامل	**كبيرة جداً**	**كبيرة**	**متوسطة**	**ضعيفة**	**ضعيفة جداً**
1	تتميز رسالة الجامعة بأنها موجزه وواضحة تعبر عن الأهداف الرئيسية للجامعة بحيث يمكن استخدامها كدليل للتخطيط والتطوير .					
2	رسالة الجامعة هي غاية ومسعى الجميع للوصول إلى الجودة والتميز في العمل .					
3	تحدد رسالة الجامعة أولويات التطوير وتحسين الجودة فضلاً عن كونها عنصراً أساسياً في عملية ضمان الجودة					
4	الغايات المتعلقة بوظائف الجامعة ووحداتها الإدارية هي عبارة عن تطبيقات لرسالة الجامعة.					
5	تحدد رسالة الجامعة الخطوط العامة التي توجه تفاصيل التخطيط الإستراتيجي .					
6	هناك علاقة وثيقة بين رسالة الجامعة والأهداف التي تسعى إليها .					
7	تتفق التوجهات التي حددتها رسالة الجامعة مع الاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للمملكة العربية السعودية .					
8	الرؤية التي تسعى إليها الجامعة هي ترجمه فعلية لرسالة الجامعة على أرض الواقع .					
	ثانياً :القيادة الجامعية والثقافة التنظيمية					
9	اقتناع إدارة الجامعة وأيمانها بدعم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة .					
10	توافر دليل واضح وموثق لسياسة ومعايير تطبيق أدارة الجودة الشاملة.					
11	تجديد وتطوير الهيكل التنظيمي الجامعي بما يتلاءم مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة.					
12	تقوم إدارة الجامعة بالاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية والتقنية بدرجة عالية من الفاعلية والكفاءة والإنتاجية .					
13	تقوم إدارة الجامعة باعتماد نظام اللامركزية الإدارية وتفويض الصلاحيات في الجامعة .					
14	تعمل إدارة الجامعة على تحقيق التوازن بين النمو الكمي لأعداد الطلبة وبين النموالنوعي وجودة التعليم في الجامعة					
15	تعمل إدارة الجامعة على تشجيع بناء ثقافة منظميه راسخة لتأكيد الجودة في الجامعة مثل(القيم العامة ، والمعتقدات والسلوكيات التي تعكس مدى الاهتمام بتحقيق الجودة) .					

م	تابع :القيادة الجامعية والثقافة التنظيمية	درجة توافر هذا العامل				
	العوامل	**كبيرة جداً**	**كبيرة**	**متوسطة**	**ضعيفة**	**ضعيفة جداً**
16	تعمل إدارة الجامعة على التركيز على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي تحقيقا للتحول إلى مفهوم أدارة الجودة الشاملة.					
17	تعمل إدارة الجامعة على زيادة انتماء العاملين في الجامعة للمساهمة بالوعي والالتزام بتطبيق مفهوم الجودة الشاملة .					
18	تعمل إدارة الجامعة على تنمية الرقابة الذاتية والإحساس بالمسؤولية لدى العاملين .					
	ثالثاً : التخطيط الإستراتيجي وتحليل المعلومات					
19	يقوم التخطيط الإستراتيجي على أهداف قصيرة المدى وأخرى طويلة المدى مستقاة من الرسالة والتطلعات .					
20	امتلاك إدارة الجامعة خططا للتحول لنظام أدارة الجودة الشاملة .					
21	حرص إدارة الجامعة على فتح تخصصات جديدة يحتاجها المجتمع تبعا للمتغيرات الاقتصادية و الاجتماعية لمجتمع المملكة العربية السعودية.					
22	ترجمة الخطة الإستراتيجية للجامعة إلى خطط تفصيلية يتم تنفيذها على مراحل متتالية .					
23	تحرص إدارة الجامعة عند وضع أي خطط كبرى تتعلق بالمؤسسة على أن تكون هذه الخطط مفهومة لكافة العاملين بالمؤسسة وعلى أن يشارك كافة العاملين في الجامعة في وضعها .					
24	توافر شبكة من الحواسيب يخزن فيها البيانات والمعلومات والإحصاءات المتعلقة بإدارة العمليات كافة في الجامعة .					
25	ضمان درجة اعتمادية عالية في طريقة جمع البيانات المرتبطة بالجودة .					
26	دراسة وتحليل البيانات المرتبطة بالعملاء لدعم عملية تحديد الأولويات لتطويرها .					
27	توافر نظام مالي دقيق ومحوسب يساعد على اكتشاف الأخطاء وضبط الأمور المالية .					
	رابعاً : إدارة الموارد البشرية (التخطيط ـ التدريب ــ التحفيز)					
28	تحديد موضوعي للمهارات والقدرات التي يجب أن يتميز بها الفرد الذي سيسند إليه القيام بالوظيفة .					
29	استقطاب الموارد البشرية القادرة و الراغبة في أداء العمل كما وكيفا تحقيقا لأهداف الجامعة في الأجلين القصير و الطويل .					
30	اعتماد إدارة الجامعة نظام الجدارة والتميز للحكم على أداء العاملين من أكاديميين و أداريين وفنيين بدلا من اعتماد الأقدمية والعمر والخبرة .					
31	تنفيذ البرامج التدريبية بناء على أسس ومعايير واضحة ، هدفها الأساسي تنمية قدرات العاملين على تحقيق مستوى جودة عال في أداء العمل الجامعي .					

م	تابع : إدارة الموارد البشرية (التخطيط ـ التدريب ـ التحفيز)	درجـــة توافـــــــــر هذا العامـــــــــل				
	العوامـــــــــــــــــــــــــــــل	كبيـــرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً
32	تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في الجامعة بناء على دراسات دقيقة مسبقة					
33	أنشاء قسم خاص للتدريب وتأهيل العاملين في الجامعة ضمن مجال أدارة الجودة الشاملة .					
34	التأكد من قيام العاملين بتطبيق مهارات تحسين الجودة التي تلقوها أثناء التدريب عند ممارسة مهامهم الوظيفية .					
35	توافر نظام خاص للحوافز و المكافآت المادية و المعنوية تقديرا لجهود العاملين المتميزين في العمل .					
	خامساً: إدارة عملية صنع القرارات والعمليات					
36	توسيع قاعدة اللامركزية الإدارية في المشاركة بصنع القرارات لدى مجالس عمداء الكليات ورؤساء الأقسام والعاملين فيها .					
37	تشجع إدارة الجامعة فرق العمل للاجتماع دوريا لمناقشة مشاكل العمل و المشاركة في صنع القرارات.					
38	يساند مدير الجامعة بقوه مشاركة العاملين في الجامعة في عمليات إدارة الجودة الشاملة .					
39	يشارك كل أعضاء هيئه التدريس والإدارة في عمليات التقييم الذاتي كما يتعاونون مع عمليات التحسين والتبليغ كل في مجال عمله.					
40	تشجيع الإدارة العليا الابتكار والمبادرة في إطار من الإرشادات الواضحة وعمليات المساءلة وذلك على كل مستويات المؤسسة.					
41	يشكل التقييم وتخطيط عمليات تحسين الجودة جزءا أساسيا من العمليات الإدارية					
42	وجود برنامج يعمل على دراسة وتحليل كافة العمليات في الجامعة ومن ثم إبلاغ مدير الجامعة والمجلس الأعلى حول جودة نشاطات الجامعة .					
43	التركيز على جودة العمليات الإدارية والفنية بدلا من التركيز على نتائجها .					
44	تصميم جميع العمليات بشكل يؤدي إلى تلبية حاجات ورغبات العملاء وتحقيق الرضا ء لهم .					
45	التأكيد على منع حدوث الأخطاء في العمليات من خلال تبني رقابة فاعلة على الجودة أثناء تنفيذها .					

م	سادساً: الطالب	درجة توافر هذا العامل				
	العوامل	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً
46	تتسم معايير قبول الطلاب بالوضوح والمعقولية وتطبيقها على الجميع بعدالة .					
47	المستوى ألتحصيلي والمهاري للطلاب المقبولين يساعد على تطبيق الجودة الشاملة في التعليم بفعالية وكفاءة عالية .					
48	تتفق حصيلة التعلم المطلوبة مع إطار المؤهلات الوطني،كما تغطي كل مجالات التعلم بالمستوى المطلوب .					
49	تتفق حصيلة التعلم مع متطلبات الممارسة المهنية في المملكة العربية السعودية في القطاعات المعنية.					
50	قامت الجامعة بتحديد خصائص معينة من أجل تنميتها في الطلاب الذين يتخرجون منها ، وقامت بوضع استراتيجيات شاملة لتنمية هذه الخصائص وتطبيق هذه السياسات في كل برامج الجامعة .					
51	يتم فحص مستويات إنجاز الطلاب بكل دقة(يشمل ذلك إجراءات مثل تصحيح عينات عشوائية من أوراق الطلاب على أيدي أعضاء هيئة تدريس من مؤسسات أخرى ، ومراجعات يقوم بها زملاء مستقلون لفحص جودة التعلم مقارنة بجودته في مؤسسات مماثلة في المملكة العربية السعودية ،أو في العالم).					
52	تقوم الجامعة بمتابعة أداء خريجيها الذين انتقلوا إلى مؤسسات أخرى ، ومقارنته بأداء خريجي المؤسسات الأخرى.					
53	يجتمع أعضاء هيئة التدريس بعدد صغير من الطلاب بشكل دوري من أجل مساعدتهم على فهم ما يدرسونه ، وتطبيق ما يفهمونه .					
54	يتم تقييم أعمال الطلاب بموضوعية وعدالة ونزاهة .					
55	تتابع الجامعة معدل تقدم الطلاب من سنة إلى سنة ، ومعدل نجاحهم في الانتهاء من دراسة برامجهم بنجاح،وتقوم بتحليل هذه المعدلات للتعرف على قطاعات أولئك الطلاب الذين يواجهون صعوبات في دراساتهم.					
	سابعاً:عضو هيئة التدريس					
56	يتوافر لدى أعضاء هيئة التدريس المؤهلات والخبرات اللازمة التي تؤهلهم للقيام بأعباء تدريس المقررات التي يدرسونها.					
57	يشارك كل أعضاء هيئة التدريس باستمرار في النشاطات العلمية لضمان أن يكونوا على علم بآخر التطورات في مجال تخصصهم، بحيث يمكنهم مساعدة طلابهم على أن يكونوا هم الآخرين على علم بهذه التطورات .					
58	يشارك أعضاء هيئة التدريس الذين يقومون بالتدريس في مرحلة الدراسات العليا في البحث العلمي في مجال المقررات التي يدرسونها.					

م	تابع : عضو هيئة التدريس	درجة توافر هذا العامل				
	العوامل	**كبيرة جداً**	**كبيرة**	**متوسطة**	**ضعيفة**	**ضعيفة جداً**
59	يضم فريق التدريس في البرامج المهنية مهنيين متخصصين في هذه المجالات من ذوي الخبرة والمؤهلات العليا.					
60	يتواجد أعضاء هيئة التدريس في أوقات معلن عنها قي جدول الإرشاد الطلابي الأكاديمي					
61	تعمل الجامعة على توفير برامج توجيه وتدريب فعالة لصالح أعضاء هيئة التدريس الجدد والعاملين بعض الوقت (تعمل هذه البرامج على إطلاع أعضاء هيئة التدريس هؤلاء على نواتج التعلم المطلوبة،وأساليب التدريس المستهدفة ،والقدر الذي يسهم به كل مساق في تنفيذ البرامج ككل)					
62	يعمل أعضاء هيئة التدريس على تطوير أساليب لتحسين تدريسهم،كما يحتفظون بسجلات تبين عمليات التقييم التي يقومون بها،وسياسات التطوير.					
63	تحرص الجامعة على الإعلان عن تقديرها بصورة رسميه للأداء البارز في التدريس،كما تحرص على تشجيع الإبداع والابتكار.					
	ثامناً : إستراتيجيات العمل (البرامج الأكاديمية ـــ استراتيجيات التدريس ـــ الكتاب التعليمي ـــ مصادر التعلم)					
64	تقوم الجامعة بإجراء تقييم جذري لكل برامجها مرة واحدة على الأقل كل خمس سنوات.					
65	تحرص الجامعة عند القيام بمراجعة برامجها العلمية على أن يشارك خبراء من الصناعات والمهن ذات العلاقة،فضلا عن أعضاء هيئة تدريس من مؤسسات أخرى من ذوي الخبرة.					
66	عند تقديم أية اقتراحات تتعلق بإنشاء برامج جديدة،تصحب هذه الاقتراحات وثا ئق تبين بوضوح توصيف البرنامج المقترح، وتنظر اللجنة الأكاديمية العليا في هذه الاقتراحات،وتقوم بالموافقة عليها،أو رفضها بشكل رسمي.					
67	يتم تقييم المساقات بشكل سنوي،كما يتم الإبلاغ عن هذا التقييم، و يتم كذلك تعديل هذه المسا قات حسب ما يقتضيه الحال،كما يتم تدوين تفاصيل هذه التغييرات،والأسباب التي دعت إليها وذلك في سجلات هذه المساقات .					
68	تبين توصيفات المساقات بوضوح أساليب التدريس والتقويم التي يجب استخدامها في تدريس هذه المساقات والبرامج مع توضيح أساليب التقويم المستخدمة .					

م	تــابع : إســتراتيجيات العمـــل (البــرامج الأكاديميــة - إستراتيجيات التدريس -الكـتاب التـعليمي - مصــادر التعلم)	درجــة توافـــر هذا العامـــل				
	العوامــــل	**كبيرة جداً**	**كبيرة**	**متوسطة**	**ضعيفة**	**ضعيفة جداً**
69	يبين توصيف المساقات المهارات التي سيكتسبها الطلاب بما في ذلك التفكير الإبداعي ، وحل المشكلات ، والمسئولية ،والمهارات الاجتماعية، والسلوك الأخلاقي ، ومهارات الاتصال ، والمهارات الحسابية(إي القدرة على استخدام الأرقام واللغة والحاسب الآلي).					
70	يتم إتاحة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس لاختيار المراجع العلمية المناسبة للمساقات التي يدرسونها .					
71	يتوافر لدى الجامعة نظام شامل لتقييم فعالية التدريس،وذلك في كل المساقات،وهو نظام يشمل استطلاع آراء الطلاب،وإن كان لا يقتصر على ذلك.					
72	تتسم المراجع المستخدمة في تدريس المساقات بحداثتها ، وباحتوائها على أحدث النظريات العلمية في مجالها .					
73	تتسم محتويات المكتبة من الكتب والدوريات والمجلات العلمية والوسائل السمعية والبصرية بحداثتها ومناسبتها للبرامج الأكاديمية، مع توفر نظام إرشادي داخل المكتبة يتميز بإدارة الجودة الشاملة في الأداء .					
74	تتوفر لدى الجامعة إستراتيجية واضحة لمصادر التعلم ترتبط ارتباطاً مباشراً بالأولويات الإستراتيجية الخاصة بتطوير البرامج ، وتقوم الجامعة بتعديل هذه الإستراتيجية عند الحاجة كي تتلاءم مع البرامج الجديدة ألتي تقوم الجامعة بإدخالها .					
75	تتوافر اتفاقات تعاون مع مكتبات ومراكز مصادر أخرى يتم بموجبها تبادل الخدمات والاستعارات .					
	تـــاســـعاً : التقـــــويــــم					
76	وضع معايير محددة توضح مدى الإنجاز الذي تم تحقيقه .					
77	شمولية عملية المتابعة و التقويم لجميع العمليات الإدارية .					
78	الدقة و الموضوعية في عملية التقويم المستمر .					
79	استمرارية عملية المتابعة والتقويم تحقيقا لأهداف الرقابة الوقائية .					
80	تقدم التقارير الخاصة بعمليات التقييم صورة شامله عن أداء الجامعة ككل وتحدد نقاط القوه والضعف واستراتيجيات التحسين.					

م	تابع : التقويم	درجة توافر هذا العامل				
	العوامل	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً
81	اعتماد طرق القياس الكمي و التحليل الإحصائي لتقييم مستوى الجودة المنجز .					
82	يعتمد التقييم على المدخلات والعمليات والنواتج مع التركيز على جودة المخرجات،و يركز التقييم وتخطيط الجودة على تلك النشاطات التي وضعتها المؤسسة في أولويات خطة التحسين.					
83	اعتماد مبدأ التقويم و الرقابة الذاتية في الجامعة .					
84	يشكل التقييم وتخطيط عمليات تحسين الجودة جزءا أساسيا من العمليات الإدارية.					
85	يستند التقييم إلى أدله وقرائن موضوعيه ويرتبط بمعايير ملائمة ومؤشرات أداء محدده مسبقا كما يشترك خبراء مستقلون في تفسير ما تدل عليه الأدلة والقرائن .					
	عاشراً : البحث العلمي					
86	تتوافر لدى الجامعة خطة معلنة حول تنمية البحث العلمي تتناسب مع طبيعة الجامعة ورسالتها، واحتياجات التنمية الاقتصادية بالمملكة العربية السعودية .					
87	تشجع الجامعة التعاون مع القطاع الصناعي، وهيئات البحث العلمي الأخرى ، وتشمل أشكال التعاون: المشروعات البحثية المشتركة،والاستخدام المشترك للمعدات والأجهزة ، والتعاون في استراتيجيات تنمية البحث العلمي .					
88	تحرص الجامعة على السعي نحو توفير الدعم المالي من منظمات المجتمع وأعضائه البارزين لأغراض البحث العلمي،وغيره من الأغراض.					
89	تقدم الجامعة العون لصغار أعضاء هيئة التدريس في تنمية مشروعاتهم البحثية، وذلك عن طريق تدريبهم على أيدي كبار أعضاء هيئة التدريس ، وإشراكهم في فرق البحث،وتقديم العون لهم فيما يتعلق بتصميم مشروعاتهم البحثية ، وتقديم الدعم المالي الضروري.					
90	تنعكس الأبحاث العلمية التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس ،فضلا عن نشاطهم العلمي بشكل عام على تدريسهم للمقررات التي يدرسونها ، فضلا عن انعكاس التطورات المهمة في مجال تخصصهم بشكل عام.					
91	تتوافر لدى المؤسسة استراتيجيات للتعرف على أعضاء هيئة التدريس ، وطلبة الدراسات العليا الخبراء في مجالهم، واستثمار خبرتهم هذه في تقديم خدمات إلى المجتمع الذي تعمل فيه، وتوليد موارد مالية للمؤسسة.					
92	يتوفر عدد كاف من المعامل والمعدات والمكتبات و أنظمة المعلومات،لمساندة النشاطات البحثية الأساسية لأعضاء هيئة التدريس والطلاب في مجالات البرامج ألتي تقدمها الجامعة.					

م	تـــــــــابع : البحث العـــــــــــــلمي	درجـــة توافـــــــــر هذا العامـــــــــل				
	العوامـــــــــــــــــــــــــــــــل	**كبيرة جداً**	**كبيرة**	**متوسطة**	**ضعيفة**	**ضعيفة جداً**
93	هناك هامش كبير من الحرية والديمقراطية لأعضاء هيئة التدريس في اختيار المواضيع ألتي يرغبون في بحثها .					
94	تتوافر ميزانية تكفي لتمويل البحث العلمي بكافة مكونا ته .					
	الحادي عشر: خـــــــــدمة المجتمــــــــــــــع					
95	تحدد السلطة العليا بشكل رسمي سياسة الجامعة تجاه خدمة المجتمع،وتعمل القرارات التي يتخذها كبار الإداريين في الجامعة على مساندة هذه السياسة.					
96	تبين التقارير التي تصدرها الجامعة حجم الخدمات التي قدمتها للمجتمع بالأرقام،وهي تقارير تصدر بشكل سنوي.					
97	تشمل معايير الترقية والتقييم الخاصة بأعضاء هيئة التدريس،تشمل الإسهامات التي قدموها لخدمة المجتمع.					
98	يشارك أعضاء هيئة التدريس في أنشطة التخطيط الاستراتيجي التي يقوم بها المجتمع المحلي،ويتعاونون معه في تنفيذ المبادرات الجديدة.					
99	تتعاون الجامعة مع المجتمع المحلي في إنشاء الهيئات المهنية التي يحتاجها المجتمع،مستعينة بخبرة أعضاء هيئة التدريس كل في مجاله.					
100	تقيم الجامعة علاقات إيجابية قوية مع القطاع الصناعي المحلي وأرباب العمل،مما يساعدها في تقديم برامجها لخدمة المجتمع (قد يشمل ذلك أشياء مثل:إنشاء برامج تشمل الدراسة والعمل،أو تنظيم عمل الطلاب بعض الوقت،أو التعرف على المواضيع التي تهم المجتمع،وتقديمها للطلاب لدراستها كمشروعات دراسية.)					

الملحق (3)

قائمة أسماء المحكمين لأداة الدراسة

الرقم	الاسم	الرتبة الأكاديمية	التخصص	الجامعة
1	سلامه يوسف طتاش	أستاذ دكتور	إدارة تربوية وتعليم عالي	الجامعة الأردنية
2	أتمار مصطفى الكيلاني	أستاذ دكتور	إدارة تربوية وتخطيط	الجامعة الأردنية
3	هاني عبدالرحمن الطويل	أستاذ دكتور	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
4	حسين محمد المومني	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
5	عاطف محمد بن طريف	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
6	هشام الدعجة	أستاذ مساعد	مناهج	الجامعة الأردنية
7	منعم سعايدة	أستاذ مشارك	تقنيات تعليم	الجامعة الأردنية
8	احمد بن سعيد سليمان درباس	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	جامعة الملك عبد العزيز
9	محمد بن محمد الحربي	أستاذ مساعد	إدارة تربوية	الملك سعود
10	محمد بن عبدا لله المنيع	أستاذ دكتور	إدارة التعليم العالي	الملك سعود
11	عبد العزيز بن عبد الله البابطين	أستاذ دكتور	إدارة تربوية وتعليم عام	الملك سعود
12	مبارك عبدالله الدوسري	أستاذ مساعد	إدارة تربوية	الدمام
13	بيرم بن علي مانع القحطاني	أستاذ مساعد	إدارة تربوية	جامعة الملك عبد العزيز
14	خالد بن صالح محمد الظاهري	أستاذ مساعد	إدارة تربوية	جامعة الملك عبد العزيز
15	إبراهيم بن محمد بن إبراهيم الغامدي	أستاذ مساعد	إدارة تعليمية	جامعة الملك عبد العزيز

الملحق (4)

قائمة أسماء المحكمين للأنموذج المقترح

الرقم	الاسم	الرتبة الأكاديمية	التخصص	الجامعة
1	محمد بن محمد الحربي	أستاذ مساعد	إدارة تربوية	الملك سعود
2	محمد بن عبدالله المنيع	أستاذ دكتور	إدارة التعليم العالي	الملك سعود
3	عبد العزيز بن عبد الله البابطين	أستاذ دكتور	إدارة تربوية وتعليم عام	الملك سعود
4	موسى بن عثمان القرموش	أستاذ مساعد	أحياء دقيقة	الحدود الشمالية
5	يحي بن صالح البركاتي	أستاذ مساعد	لغة عربية	الملك عبد العزيز
6	عواد بن حماد الحويطي	أستاذ مساعد	مناهج وطرق تدريس	تبوك
7	أما نـــــــــي الغـــــــــــــــــــــامدي	أستاذ دكتور	دراسات إنسانية واجتماعية	الأمير محمد بن فهد
8	محمد بن ماجد البليهشي	أستاذ دكتور	وكيل جامعة تبوك للجودة والتطوير	تبوك
9	إنعام بنت محمد بديوي	أستاذ دكتور	وكيلة كلية الآداب والتربية	تبوك
10	عدنان بن سالم الحميدان	أستاذ دكتور	عميد الدراسات العليا	الملك عبد العزيز
11	عدنان بن حمزة محمد زاهد	أستاذ دكتور	وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي	الملك عبد العزيز
12	فواز بن مقبل الجهني	أستاذ مشارك	عميد كلية الآداب والتربية	تبوك
13	عبدالواحد بن حمد المزروع	أستاذ مشارك	عميد كلية الآداب والتربية	الدمام
14	مبارك عبدالله الدوسري	أستاذ مساعد	إدارة تربوية	الدمام
15	عمر بن محمد المعمر	أستاذ مساعد	موهبة وإبداع	الدمام

ملحق (5)
المخاطبات والمراسلات

بسم الله الرحمن الرحيم

الجامعة الأردنية
THE UNIVERSITY OF JORDAN
رئاسة الجامعة
University Administration

الرقم: ١٦/١/١١/ ١٢٠٥
التاريخ: ١٨/٣/١٤٣١هـ
الموافق: ٤/٣/٢٠١٠م

سعادة الملحق الثقافي في سفارة المملكة العربية السعودية

تحية طيبة وبعد،،

فأرجو إعلامكم بأن الطالب "ابراهيم بن محمد الزين الشريف" ، من طلبة برنامج دكتوراه الإدارة التربوية في كلية العلوم التربوية بالجامعة الأردنية، يقوم بإعداد أطروحة بعنوان " أنموذج مقترح لإدارة الجامعات في المملكة العربية السعودية في ضوء متطلبات إدارة الجودةالشاملة في التعليم العالي ". ويحتاج إلى تطبيق أداة دراسته على رؤساء الجامعات ونوابهم وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات بالمملكة العربية السعودية .

أرجو التكرم بالموافقة والايعاز للمعنيين لديكم بتسهيل مهمة الطالب المذكورأعلاه، علماً بأن المشرف على رسالته هو الأستاذ الدكتور سامي خصاونة .

شاكرين لكم اهتمامكم بالجامعة الأردنية، وتعاونكم معها.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام.

/ رئيس الجامعة
نائب الرئيس لشؤون الكليات والمعاهد الإنسانية

(الأستاذ الدكتور صلاح جرار)

م س.س

هاتف: ٥٣٥٥٠٠٠ (٦-٩٦٢) فاكس: ٥٣٥٥٥١١ (٦-٩٦٢) عمان ١١٩٤٢ الأردن
Tel:L (962-6) 5355000 Fax: (962-6) 5355511 AMMAN 11942 JORDAN
E-mail: admin@ju.edu.jo
http://www.ju.edu.jo

Embassy of the

King Saud University جامعة الملك سعود

رقم القيد ٢٣٤٧٦

التاريخ ١٤٣١/٠٤/٢٥

المرفقات

سفارة المملكة العربية السعودية

الملحقية الثقافية في الأردن

الرقم: ٤٥٤٣/٢ التاريخ: ٢/٤/١٤٣١هـ الموضوع:

سعادة وكيل جامعة الملك سعود للدراسات العليا و البحث العلمي المحترم

السلام عليكم ورحمة الله بركاته... وبعد.

أشير الى رغبة الطالب / ابراهيم محمد علي الزين ،الملتحق بالجامعة الاردنية في تخصص الإدارة التربوية لمرحلة الدكتوراه في اجراء بحث ميداني وجمع معلومات تتعلق ببحثه لرسالة الدكتوراه التي هي بعنوان (أنموذج مقترح لإدارة الجامعات في المملكة العربية السعودية في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي). وارفق لسعادتكم خطاب عطوفة نائب رئيس الجامعة الاردنية لشؤون الكليات و المعاهد الإنسانية رقم ١١/١/١٦/١٣٠٥ وتاريخ ١٤٣١/٣/١٨هـ المؤيد لذلك.

نأمل التلطف بالإطلاع واتخاذ ما ترونه مناسباً حيال ذلك .. مع تزويدنا بخطاب يتضمن موافقتكم.

ولكم تحياتي وتقديري،،،

الملحق الثقافي السعودي في الأردن

د. علي بن عبدالله بردي الزهراني

لتوجيه سعادة الدكتور / صالح الرميح حفظه الله

تمت المراجعة

هاتف: ٥٣٧٥٥٥٥ فاكس: ٥٣٣١٤٥٣ ص.ب: ٢٧١٧ عمان ١١٨٢١ الأردن البريد الإلكتروني: E-mail:sacmjo@sacm.org.jo
Tel:5375555 Fax: 5331453 P.O.Box. 2717 Amman 11821 Jordan E-mail:sacmjo@sacm.org.jo

نظام الاتصالات الادارية

الرقم	7.3.4.8
التاريخ	1431/05/24
الوقت	12:10 PM
المستخدم	ناصر عجب على القرينى

وزارة التعليم العالي
جامعة الملك سعود
الرياض

تذكرة المراجعة

الرقـــم	٢٣٤٧٦	التاريخ	1431/04/26	النـــوع	معاملة
مصدرها	وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي			المرفقات	
الموضوع	بخصوص رغبة الطالب ابراهيم محمد علي الزين الملتحق بالجامعة الاردنية في تخصص الإدارة التربوية			الإســـم	
أحيلت إلى	أصل/وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي			الباركود	3143100250809207

يمكن الإتصال على هاتف رقم لمتابعة المعاملة

Embassy of the
Kingdom of Saudi Arabia
Cultural Mission in Jordan

سفارة المملكة العربية السعودية
الملحقية الثقافية في الأردن

الرقم: ٣٣٠٤٢٣ التاريخ: ٢/٤/ ١٤٣١هـ الموضوع: .... المرفقات: ....

سعادة وكيل جامعة الملك عبدالعزيز للدراسات العليا و البحث العلمي المحترم

السلام عليكم ورحمة الله بركاته...وبعد:

أشير الى رغبة الطالب / **ابراهيم محمد علي الزين** ،الملتحق بالجامعة الاردنية في تخصص **الإدارة التربوية** لمرحلة **الدكتوراه** في اجراء بحث ميداني وجمع معلومات تتعلق ببحثه لرسالة الدكتوراه التي هي بعنوان **(أنموذج مقترح لإدارة الجامعات في المملكة العربية السعودية في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي)**. ونرفق لسعادتكم خطاب عطوفة نائب رئيس الجامعة الاردنية لشؤون الكليات و المعاهد الإنسانية رقم ١٣٠٥/١٦/١/١١ وتاريخ ١٨/٣/١٤٣١هـ المؤيد لذلك.

آمل التلطف بالإطلاع وإتخاذ ما ترونه مناسباً حيال ذلك .. مع تزويدنا بخطاب يتضمن موافقتكم.

ولكم تحياتي وتقديري،،،

٣١/٤/١٨٢٨٠
١٤٣١/٥/٢١هـ

الملحق الثقافي السعودي في الأردن

د. علي بن عبدالله برناوي الزهراني

هاتف: ٥٣٧٥٥٥٥ فاكس: ٥٣٣١٤٥٣ ص.ب: ٢٧١٧ عمان ١١٨٢١ الأردن البريد الإلكتروني: E-mail:sacmjo@sacm.org.jo
Tel:5375555 Fax: 5331453 P.O.Box. 2717 Amman 11821 Jordan E-mail:sacmjo@sacm.org.jo

KINGDOM OF SAUDI ARABIA
Ministry of Higher Education
KING ABDULAZIZ UNIVERSITY
Vice president for Post-Graduate Studies & Academic Research
Deanship of Graduate Studies

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة الملك عبد العزيز
وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي
عمادة الدراسات العليا

سعادة عميد كلية الاقتصاد والإدارة	حفظه الله
سعادة عميد كلية الآداب والعلوم الإنسانية	حفظه الله
سعادة عميد كلية العلوم	حفظه الله
سعادة عميد كلية الهندسة	حفظه الله
سعادة عميد كلية الطب	حفظه الله
سعادة عميد كلية العلوم الطبية التطبيقية	حفظه الله
سعادة عميد كلية طب الأسنان	حفظه الله
سعادة عميد كلية الصيدلة	حفظه الله
سعادة عميد كلية علوم الأرض	حفظه الله
سعادة عميد كلية الأرصاد والبيئة وزراعة المناطق الجافة	حفظه الله
سعادة عميد كلية علوم البحار	حفظه الله
سعادة عميد كلية تصاميم البيئة	حفظه الله
سعادة عميد كلية الحاسبات وتقنية المعلومات	حفظه الله
سعادة عميد كلية المجتمع بجدة	حفظه الله
سعادة عميد معهد السياحة	حفظه الله
سعادة عميد معهد اللغة الانجليزية	حفظه الله
سعادة عميد كليه العلوم للبنات – المكلف	حفظه الله
سعادة عميدة كليه التربية الأقسام الأدبية	حفظها الله
سعادة عميدة كليه التصاميم والفنون	حفظها الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

إشارة إلى مذكرة سعادة وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي رقم ١٨٢٨٠/٣١/خ وتاريخ ١٤٣١/٥/٢١هـ والمشفوعة بخطاب الملحق الثقافي السعودي في الأردن نرفق لسعادتكم الأستبانة المقدمة من طالب الدراسات العليا /إبراهيم بن محمد علي الزين المبتعث لجامعة الأردن – (الأردن) تخصص الإدارة التربوية ويقوم بالتحضير لرسالة الدكتوراه بعنوان **"أنموذج مقترح لإدارة الجامعات في المملكة العربية السعودية في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي"** ونظراً لرغبته في تطبيق الأستبانة المرفقة على أصحاب السعادة عمداء الكليات ووكلائهم وعينة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة.

نأمل من سعادتكم التكرم بتعميد من يلزم نحو تعبئة الأستبانة وتجميعها لإتمام الرسالة .

شاكرين ومقدرين لكم كريم اهتمامكم،

وتقبلوا خالص تحياتي وتقديري !!!

د.عدنان بن سالم الحميدان
عميد الدراسات العليا

18 JUL 2010

صورة لسعادة وكيل العمادة للبرامج والتطوير
صورة لوحدة التقنية و المعلومات (كامل المعاملة)
صورة للمتابعة
ط(تعميم) ١٤٣١/٧/٢

الرقم: [illegible] Ref   التاريخ: [illegible] Date   المشفوعات: .... Encl

ص.ب: ٨٠٢١٧ جدة ٢١٥٨٩ | ت: ٦٩٥١٢٦٦ / ٦٤٠٠٠٠٠ – ٦١٣٨٧ | فاكس: ٦٩٥٢٨٩٦ ٠٢
P.O. Box : 80217 Jeddah 21589 | Tel. : 6951266 / 6400000-61387 | Fax. : 02 6952896

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة الملك عبد العزيز
مكتب وكيل الجامعة
للدراسات العليا والبحث العلمي

الرقم: ٨٠٠٩٠١/خ/٣١
التاريخ: ٢١/٥/١٤٣١هـ
المرفقات: ....

☐ بالفاكسميلي ☐ عاجل ☐ هام ☐ سري

☐ سعادة وكيل الجامعة
☐ سعادة وكيل الجامعة للتطوير
☐ سعادة وكيل الجامعة للأعمال والإبداع المعرفي
☐ سعادة وكيل الجامعة للمشاريع
☐ سعادة وكيل الجامعة للشؤون التعليمية
☐ سعادة عميد البحث العلمي
☑ سعادة عميد الدراسات العليا
☐ سعادة المشرف العام على طالبات الإشراف المشترك
☐ سعادة المشرف العام على برنامج الدبلوم التربوي
☐ سعادة المشرف على إدارة البعثات
☐ سعادة مدير عام المكتب
☐ سعادة ....
☐ ....

☐ سعادة عميد ....
☐ سعادة عميد ....
☐ سعادة عميدة شطر الطالبات
☐ سعادة مدير مركز أبحاث الاقتصاد الإسلامي
☐ سعادة مدير مركز الملك فهد للبحوث الطبية
☐ سعادة مدير مركز أبحاث المياه
☐ سعادة مدير مركز الإنتاج الإعلامي
☐ سعادة مدير مركز النشر العلمي
☐ سعادة مدير إدارة شؤون المجلس العلمي
☐ سعادة أمين لجنة المعيدين والمحاضرين
☐ سعادة المشرف على وحدة المؤتمرات
☐ سعادة المشرف العام ....
☐ ....

الموضوع: بشأن إبراهيم محمد علي الزين

☑ لإكمال اللازم
☐ للدراسة وإبداء الرأي
☐ للإفادة بما لديكم
☐ للإحاطة

☐ لاعتماد بموجبه
☐ للمفاهمة
☐ للمتابعة
☐ للحفظ

التوجيه: مع التحية لمخاطبة الكليات والوزارة موضحاً منه الوزارة ...

وكيل الجامعة
للدراسات العليا والبحث العلمي
٢١/٥
أ.د. عدنان بن حمزة محمد زاهد

☐ صورة ....
☐ صورة ....
☐ صورة ....
☐ صورة للمتابعة
☐ صورة لنا بالبريد الإلكتروني

جامعة الملك عبدالعزيز
كلية طب الأسنان
قيد الوارد ٩٩٧
تاريخه ٨/٧
المرفقات

رقم النموذج: ٠١٠١-٠١٠٢-٠٣٠١

الإصدار الأول

Embassy of the
Kingdom of Saudi Arabia
Cultural Mission in Jordan

سفارة المملكة العربية السعودية
الملحقية الثقافية في الأردن

الرقم: ٤٥٤٢٣ / ط   التاريخ: ٢ / ٤ / ١٤٣١هـ   الموضوع: المرفقات:

سعادة وكيل جامعة الملك خالد للدراسات العليا و البحث العلمي   المحترم

السلام عليكم ورحمة الله بركاته...وبعد:

أشير الى رغبة الطالب / **ابراهيم محمد علي الزين**،الملتحق بالجامعة **الاردنية** في تخصص **الإدارة التربوية** لمرحلة **الدكتوراه** في اجراء بحث ميداني وجمع معلومات تتعلق ببحثه لرسالة الدكتوراه التي هي بعنوان **(أنموذج مقترح لإدارة الجامعات في المملكة العربية السعودية في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي)**. ونرفق لسعادتكم خطاب عطوفة نائب رئيس الجامعة الاردنية لشؤون الكليات و المعاهد الإنسانية رقم ١١/١/١٦/١٣٠٥ وتاريخ ١٤٣١/٣/١٨هـ المؤيد لذلك.

نأمل التلطف بالإطلاع وإتخاذ ما ترونه مناسباً حيال ذلك .. مع تزويدنا بخطاب يتضمن موافقتكم.

ولكم تحياتي وتقديري،،،

الملحق الثقافي السعودي في الأردن

د. علي بن عبدالله بردي الزرهاني

هاتف: ٥٣٧٥٥٥٥ فاكس: ٥٣٣١٤٥٣ ص.ب: ٢٧١٧ عمان ١١٨٢١ الأردن البريد الإلكتروني: E-mail:sacmjo@sacm.org.jo
Tel:5375555 Fax: 5331453 P.O.Box. 2717 Amman 11821 Jordan E-mail:sacmjo@sacm.org.jo

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة الملك خالد
كلية التربية

KING KHALID UNIVERSITY

الرقم ٣٧٤/٣٩
التاريخ ٢٠/٥/١٤٣١هـ
المرفقات ١ استبانة

سعادة الأستاذ الدكتور/ وكيل الجامعة حفظه الله
للدراسات العليا والبحث العلمي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

إشارة إلى إحالة سعادتكم رقم ١٨٨٩ وتاريخ ١٩/٤/١٤٣١هـ، بشأن دراسة محتوى الاستبانة المقدمة من طالب الدراسات العليا بالجامعة الأردنية/إبراهيم بن محمد الزين الشريف، والخاصة بدراسته للدكتوراه، وعنوانها: **أنموذج مقترح لإدارة الجامعات في المملكة العربية السعودية في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي**

آمل التكرم بالإطلاع والتوجيه،،،

هذا والله يحفظكم ويرعاكم ،،،

عميد كلية التربية
١٤٣١/٥/١٢هـ
د. محمد بن سعيد آل عطّاف الشهراني

To: Dr. Nassar Shaikh

Vice Rector for Academic Affairs

From: Dr. Amani Alghamdi

Assistant Professor

Subject: Participation in a questionnaire

Date: April 5th, 2010

Dear Dr. Nassar Shaikh,

Thank you for giving me the opportunity to participate in this promising study. However, as much as I would love to provide my feedback, I am concerned that the little time I have spent at Prince Mohamed University would greatly limit my response.

The information required covers a depth of detail about Quality Assurance, Strategic Planning, Decisions Making, and Human Resources as well as other important aspects of necessary background about the university. Unfortunately, I do not have enough knowledge of the required information, and therefore I would not be able to thoroughly respond to these questions.

Please accept my sincere apologies for not being able to participate in this great study.

Thank you

Sincerely,

Amani Alghamdi, PhD
Assistant Professor
Humanities and Social Sciences
Prince Mohammad bin Fahd University
966-03-849-9784 / Mobile: 0553332700

KINGDOM OF SAUDI ARABIA
Ministry of Higher Education
University of Tabuk
Faculty of Education & Arts

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة تبوك
كلية التربية والآداب

سعادة المشرف على وحدة التطوير والجودة   حفظه الله

السلام عليكم ورحمه الله وبركاته   وبعد :

إلحاقاً بخطابنا رقم ٣١/٢٤/١٨٣٠د وتاريخ ١٤٣١/٧/٢٤هـ والمبني على خطاب مدير إدارة وحدة التطوير والجودة رقم ٣١/٣٣/٢٠٤و وتاريخ ١٤٣١/٧/٢هـ والمرفق معه الاستبانات الخاصة بالباحث إبراهيم الشريف.

نرفق لسعادتكم ما تبقى من الاستبانات بعد الاستجابة على بنودها من قبل مجموعة من أعضاء هيئة التدريس بالكلية (شطر الطالبات).

هذا والله يحفظكم ويرعاكم ،،،،

عميد الكلية

د. فواز بن عقيل الجهني

- لمكتبنا .
- /مع التحية لسعادة وكيل الكلية.
- / لسعادة وكيل الكلية للتطوير والجودة
- / لسعادة وكيل الكلية للدراسات العليا والبحث العلمي.
- لسعادة وكيلة الكلية (شطر الطالبات)
- للصادر

جامعة تبوك
وحدة الجودة
الوارد
الرقم / ٢٠٨
التاريخ ١٤٣١/٨/٧

Fax: 04 5241207 فاكس ، Tel.: 04 4251201 تليفون
Tabuk 71491 تبوك P.O.Box: 1144 ص.ب
Kingdom of Saudi Arabia: المملكة العربية السعودية
www.ut.edu.sa

Ref.: الرقم
Date: التاريخ ١٤٣١/٨/٦هـ
Encl.: المرفقات

KINGDOM OF SAUDI ARABIA
Ministry of Higher Education
University of Tabuk
Faculty of Girls Education
Arts Departments
Vice Dean`s Office

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة تبوك
كلية التربية للبنات
الأقسام الأدبية
مكتب وكيلة الكلية

سعادة وكيل الكلية للتطوير والجودة حفظه الله
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

إشــارة إلى خطــاب ســعادتكم رقــم ١٧٠١/٢٤/٣١/د وتــاريخ ١٤٣١/٧/١٤هــ والمرفــق بــه اســتبانه مكونه من أحد عشر مجالاً .

مرفق لسعادتكم الاستبانات المطلوبة بعد تعبئتها وإكمال اللازم .

آمل من سعادتكم بعد التكرم بالاطلاع التوجيه باتخاذ اللازم .

وتقبلــوا خالــص تحياتــي وتــقديري ،،،

وكيلة كلية التربية والآداب
د.إنعام بنت محمد بديوي
١٤٣١/٧/٢٧هـ

جامعة تبوك
كلية التربية والآداب
الرقم: ١٧٠٢
التاريخ: ١٤٣١/٧/٢٩هـ
المشفوعات:

تليفون 044233080 Tel. فاكس 044232412 Fax.
ص.ب 741 P. O. Box 741 تبوك 71491 Tabuk
المملكة العربية السعودية Kingdom of Saudi Arabia
www.ut.edu.sa

Ref. : ١٠٠١/٢٤/د٢/٣١/د الرقم :
Date : ١٤٣١/٧/٢٥هـ التاريخ :
Encl. : كامل المعاملة المرفقات :

Embassy of the
Kingdom of Saudi Arabia
Cultural Mission in Jordan

سفارة المملكة العربية السعودية
الملحقية الثقافية في الأردن

الرقم: ٢٥٠٤٣/٣ التاريخ: ٢/٤/١٤٣١هـ الموضوع: .... المرفقات: ....

سعادة وكيل جامعة الملك فيصل للدراسات العليا و البحث العلمي المحترم

السلام عليكم ورحمة الله بركاته...وبعد:

أشير الى رغبة الطالب / **ابراهيم محمد علي الزين** ،الملتحق **بالجامعة الاردنية** في تخصص **الإدارة التربوية** لمرحلة **الدكتوراه** في اجراء بحث ميداني وجمع معلومات تتعلق ببحثه لرسالة الدكتوراه التي هي بعنوان **(أنموذج مقترح لإدارة الجامعات في المملكة العربية السعودية في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي)**. ونرفق لسعادتكم خطاب عطوفة نائب رئيس الجامعة الاردنية لشؤون الكليات و المعاهد الإنسانية رقم ١١/١/١٦/١٣٠٥ وتاريخ ١٤٣١/٣/١٨هـ المؤيد لذلك.

نأمل التلطف بالإطلاع وإتخاذ ما ترونه مناسباً حيال ذلك .. مع تزويدنا بخطاب يتضمن موافقتكم.

ولكم تحياتي وتقديري،،،

الملحق الثقافي السعودي في الأردن

د. علي بن عبدالله بردي الزرهاني

هاتف: ٥٣٧٥٥٥٥ فاكس: ٥٣٣١٤٥٣ ص.ب: ٢٧١٧ عمان ١١٨٢١ الأردن البريد الإلكتروني: E-mail:sacmjo@sacm.org.jo

وارد ٩١

KINGDOM OF SAUDI ARABIA
Ministry of Higher Education
University of Tabuk
Faculty of Teachers
Vice Dean's Office for
Development and Quality

جامعة تبوك
University of Tabuk

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة تبوك
كلية المعلمين
مكتب وكيل الكلية
للتطوير والجودة

سعادة رئيس قسم الدراسات الإسلامية المحترم
سعادة مشرف قسم اللغة العربية المحترم
سعادة مشرف قسم اللغات والترجمة المحترم
سعادة رئيس قسم التربية وعلم النفس المحترم
سعادة رئيس قسم الإدارة والتخطيط التربوي المحترم
سعادة رئيس قسم المناهج وطرق التدريس المحترم
سعادة رئيس قسم تقنيات التعليم المكلف المحترم
سعادة مشرف قسم التربية الخاصة المحترم

السلام عليكم ورحمه الله وبركاته وبعد:

مرفق لسعادتكم استبانة مكونه من أحد عشر مجالا، نأمل من سعادتكم التكرم بالاطلاع والتعميم على منسوبي قسمكم والاستجابة لبنود هذه الاستبانة ومن ثم إعادتها لنا خلال أسبوع من تاريخه.

هذا والله يحفظكم ويسدد خطاكم ...

وكيل الكلية للتطوير والجودة

د. محمد بن ملك البليهشي

/ مع التحية لسعادة عميد الكلية .
/ مع التحية لسعادة وكيل الكلية .
/ مع التحية لسعادة وكيلة الكلية للدراسات العليا والبحث العلمي
/ مع التحية لسعادة وكيلة الكلية (شطر الطالبات)
/ لمكتبنا .
/ للمتابعة.
/ للصادر .

تليفون 044251201 Tel. فاكس 044251207 Fax
ص.ب 741 P. O. Box 741 تبوك 71491 Tabuk
المملكة العربية السعودية Kingdom of Saudi Arabia
www.ut.edu.sa

الرقم Ref.: ٢٠/٣١/٤٤/١٠٧٠١
التاريخ Date: ١٤٣١/٧/١٤هـ
المرفقات Encl.:

Embassy of the
Kingdom of Saudi Arabia
Cultural Mission in Jordan

سفارة المملكة العربية السعودية
الملحقية الثقافية في الأردن

الرقم : ٣/٤٥٤٣ التاريخ : ١٤٣١/١/٤هـ الموضوع : .... المرفقات : ....

سعادة وكيل جامعة الأمير فهد بن سلطان للدراسات العليا و البحث العلمي المحترم

السلام عليكم ورحمة الله بركاته...وبعد:

أشير الى رغبة الطالب / **ابراهيم محمد علي الزين** ،الملتحق بالجامعة **الاردنية** في تخصص **الإدارة التربوية** لمرحلة **الدكتوراه** في اجراء بحث ميداني وجمع معلومات تتعلق ببحثه لرسالة الدكتوراه التي هي بعنوان **(أنموذج مقترح لإدارة الجامعات في المملكة العربية السعودية في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي)**. ونرفق لسعادتكم خطاب عطوفة نائب رئيس الجامعة الاردنية لشؤون الكليات و المعاهد الإنسانية رقم ١٣٠٥/١٦/١/١١ وتاريخ ١٤٣١/٣/١٨هـ المؤيد لذلك.

نأمل التلطف بالإطلاع وإتخاذ ما ترونه مناسباً حيال ذلك .. مع تزويدنا بخطاب يتضمن موافقتكم.

ولكم تحياتي وتقديري،،،

الملحق الثقافي السعودي في الأردن

د. علي بن عبدالله بردي الزرهاني

هاتف : ٥٣٧٥٥٥٥ فاكس : ٥٣٣١٤٥٣ ص.ب: ٢٧١٧ عمان ١١٨٢١ الأردن البريد الإلكتروني : E-mail:sacmjo@sacm.org.jo
Tel:5375555 Fax: 5331453 P.O.Box. 2717 Amman 11821 Jordan E-mail:sacmjo@sacm.org.jo

Embassy of the
Kingdom of Saudi Arabia
Cultural Mission in Jordan

سفارة المملكة العربية السعودية
الملحقية الثقافية في الأردن

الرقم: ٣/٤٥٠٤٣ التاريخ: ٢/٤/١٤٣١هـ الموضوع: المرفقات:

سعادة وكيل جامعة الجوف للدراسات العليا و البحث العلمي المحترم

السلام عليكم ورحمة الله بركاته...وبعد:

أشير الى رغبة الطالب / **ابراهيم محمد علي الزين** ،الملتحق بالجامعة **الاردنية** في تخصص **الإدارة التربوية** لمرحلة **الدكتوراه** في اجراء بحث ميداني وجمع معلومات تتعلق ببحثه لرسالة الدكتوراه التي هي بعنوان **(أنموذج مقترح لإدارة الجامعات في المملكة العربية السعودية في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي)**. ونرفق لسعادتكم خطاب عطوفة نائب رئيس الجامعة الاردنية لشؤون الكليات و المعاهد الإنسانية رقم ١٣٠٥/١٦/١/١١ وتاريخ ١٤٣١/٣/١٨هـ المؤيد لذلك.

نأمل التلطف بالإطلاع وإتخاذ ما ترونه مناسباً حيال ذلك .. مع تزويدنا بخطاب يتضمن موافقتكم.

ولكم تحياتي وتقديري،،،

الملحق الثقافي السعودي في الأردن

د. علي بن عبدالله بردي الزهراني

هاتف: ٥٣٧٥٥٥٥ فاكس: ٥٣٣١٤٥٣ ص.ب: ٢٧١٧ عمان ١١٨٢١ الأردن البريد الإلكتروني: E-mail:sacmjo@sacm.org.jo
Tel:5375555 Fax: 5331453 P.O.Box. 2717 Amman 11821 Jordan E-mail:sacmjo@sacm.org.jo

Embassy of the
Kingdom of Saudi Arabia
Cultural Mission in Jordan

سفارة المملكة العربية السعودية
الملحقية الثقافية في الأردن

الرقم: ٢/٤٥٤٣ التاريخ: ٤/٤/١٤٣١ الموضوع: .... المرفقات: ....

سعادة وكيل جامعة حائل للدراسات العليا و البحث العلمي المحترم

السلام عليكم ورحمة الله بركاته...وبعد:

أشير الى رغبة الطالب / **ابراهيم محمد علي الزين** ،الملتحق بالجامعـة **الاردنيـة** فـي تخصص **الإدارة التربوية** لمرحلة الـ**دكتوراه** في اجراء بحث ميداني وجمع معلومات تتعلـق ببحثه لرسالة الدكتوراه التي هي بعنوان (**أنموذج مقترح لإدارة الجامعات في المملكة العربية السعودية في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العـالي**). ونرفـق لـسعادتكم خطاب عطوفة نائب رئيس الجامعة الاردنية لشؤون الكليـات و المعاهـد الإنـسانية رقـم ١٣٠٥/١٦/١/١١ وتاريخ ١٤٣١/٣/١٨هـ المؤيد لذلك.

نأمل التلطف بالإطلاع وإتخاذ ما ترونه مناسباً حيال ذلك .. مع تزويدنا بخطاب يتضمن موافقتكم.

ولكم تحياتي وتقديري،،،

الملحق الثقافي السعودي في الأردن

د. علي بن عبدالله بردي الزرهاني

هاتف : ٥٣٧٥٥٥٥ فاكس : ٥٣٣١٤٥٣ ص.ب: ٢٧١٧ عمان ١١٨٢١ الأردن البريد الإلكتروني : E-mail:sacmjo@sacm.org.jo
Tel:5375555 Fax: 5331453 P.O.Box. 2717 Amman 11821 Jordan E-mail:sacmjo@sacm.org.jo

Embassy of the
Kingdom of Saudi Arabia
Cultural Mission in Jordan

سفارة المملكة العربية السعودية
الملحقية الثقافية في الأردن

الرقم: ٤٠٤٣/٣/٣ التاريخ: ٤/٤/١٤٣١هـ الموضوع: .... المرفقات: ....

سعادة وكيل جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية للدراسات العليا و البحث العلمي المحترم

السلام عليكم ورحمة الله بركاته...وبعد:

أشير الى رغبة الطالب / **ابراهيم محمد علي الزين** ،الملتحق **بالجامعة الاردنية** في تخصص **الإدارة التربوية** لمرحلة **الدكتوراه** في اجراء بحث ميداني وجمع معلومات تتعلق ببحثه لرسالة الدكتوراه التي هي بعنوان **(أنموذج مقترح لإدارة الجامعات في المملكة العربية السعودية في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي)**. ونرفق لسعادتكم خطاب عطوفة نائب رئيس الجامعة الاردنية لشؤون الكليات و المعاهد الإنسانية رقم ١١/١/١٦/١٣٠٥ وتاريخ ١٤٣١/٣/١٨هـ المؤيد لذلك.

نأمل التلطف بالإطلاع وإتخاذ ما ترونه مناسباً حيال ذلك .. مع تزويدنا بخطاب يتضمن موافقتكم.

ولكم تحياتي وتقديري،،،

الملحق الثقافي السعودي في الأردن

د. علي بن عبدالله بردي الزهراني

هاتف: ٥٣٧٥٥٥٥ فاكس: ٥٣٣١٤٥٣ ص.ب: ٢٧١٧ عمان ١١٨٢١ الأردن البريد الإلكتروني: E-mail:sacmjo@sacm.org.jo
Tel:5375555 Fax: 5331453 P.O.Box. 2717 Amman 11821 Jordan E-mail:sacmjo@sacm.org.jo

Embassy of the
Kingdom of Saudi Arabia
Cultural Mission in Jordan

سفارة المملكة العربية السعودية
الملحقية الثقافية في الأردن

الرقم: ٣/٤٥٤٣ التاريخ: ٢/٤/١٤٣١هـ الموضوع: .... المرفقات: ....

سعادة وكيل جامعة أم القرى للدراسات العليا و البحث العلمي المحترم

السلام عليكم ورحمة الله بركاته...وبعد:

أشير الى رغبة الطالب / **ابراهيم محمد علي الزين** ،الملتحق **بالجامعة الاردنية** في تخصص **الإدارة التربوية** لمرحلة **الدكتوراه** في اجراء بحث ميداني وجمع معلومات تتعلق ببحثه لرسالة الدكتوراه التي هي بعنوان **(أنموذج مقترح لإدارة الجامعات في المملكة العربية السعودية في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي)**. ونرفق لسعادتكم خطاب عطوفة نائب رئيس الجامعة الاردنية لشؤون الكليات و المعاهد الإنسانية رقم ١١/١/١٦/١٣٠٥ وتاريخ ١٨/٣/١٤٣١هـ المؤيد لذلك.

نأمل التلطف بالإطلاع وإتخاذ ما ترونه مناسباً حيال ذلك .. مع تزويدنا بخطاب يتضمن موافقتكم.

ولكم تحياتي وتقديري،،،

الملحق الثقافي السعودي في الأردن

د. علي بن عبدالله بردي الزهراني

هاتف: ٥٣٧٥٥٥٥ فاكس: ٥٣٣١٤٥٣ ص.ب: ٢٧١٧ عمان ١١٨٢١ الأردن البريد الإلكتروني: E-mail:sacmjo@sacm.org.jo
Tel:5375555 Fax: 5331453 P.O.Box. 2717 Amman 11821 Jordan E-mail:sacmjo@sacm.org.jo

A PROPOSED MODEL FOR UNIVERSITY ADMINISTRATOR IN THE KINGDOM OF SAUDI ARABA ACCORDING TO TQM RERQIREMENTS IN HIGHER EDUCATION.

By
Ibrahim Moh'd Al Zain Al Shareef

Supervisor
Dr. Sami Abdullah Khasawneh, Prof.

ABSTRACT

This study aimed to ; disposing a model for University administration in the kingdom of Saudi Arabia according to TQM requirement in the higher education.

The sample of the study comprising a (570) faculty member , representing 5% of the study society , distributed in seven universities represented the five geographic zones of the kingdom of Saudi Arabia.

The sample of the study was chosen via simple random method .

In order to achieve the object of the study, a tools measurement was developed to measure faculty members of state and private university for the availability of elaborating management requirements at the KSA's universities.

This article consisted of (100) items distributed over (11) fields and (13)axis, then the interior evaluation has been made for the tool. And the stability of the statements were considering by using the test and re-test method. The instrument was applied during the second semester of academic year 2011/2012. Then the researcher built a model for universities in the kingdom of Saudi Arabia, according to the general elaborating management requirements.

The results has been issued ; that University faculty members appraisements for the evaluation management were medium in government universities. Where the (community service, work strategy, strategic planning, university leadership, organizational culture, students scientific research, evaluation, decision making management and human resource management fields, have scored medium rating, while the fields of vision and mission, and faculty member scored high ratings.

Furthermore, results showed that private University faculty member rating for the degree of TQM application in Saudi private University were high.

While vision mission, work strategy, strategic planning evaluation, University leadership, organizational culture, process management, decision-making, faculty member, community service and students domains, achieved high rating while scientific research and human resource management scored medium rating.

In addition, results showed the presence of statistically significant variation in University faculty members rating for the degree of TQM application in Saudi Universities due to the supervising party variable in favor of private universities in the field of vision, mission, work strategy, strategic planning evaluation, University leadership, organizational culture decision-making management, and faculty member.

Furthermore, results showed that, there are no statistically significant differences in University faculty member's ratings in the degree of TQM application into the Saudi Universities due to supervising party variable in the domains of human resource management, scientific research and student study recommends to work towards the application of the proposed model for TQM in the Saudi and Arab universities, have state universities to be interested more in HR resources, decision making evaluation,

scientific research, student, University leadership and strategic planning in accordance with TQM requirements.

Furthermore, the study recommends that private universities should care more in HR Of academics, and administrative staff in terms of a training and motivation also in scientific research in terms of funding according to TQM requirement.

Key Words: elaboration, Saudi University, Higher education.